PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL AREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS EN LA INDUSTRIA DE TRANSPORTE AÉREO PARA AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

ANDRÉS VEINTIMILLA BAUTISTA

DIRECTOR: Mtr. ROBERTO ORDOÑEZ

QUITO, DICIEMBRE 2011

DIRECTORES E INFORMANTES:

DIRECTOR: Mtr. Roberto Ordoñez

INFORMANTE 1: Ing. Iván Rueda

INFORMANTE 2: Ing. Genoveva Zamora

INDICE

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN

Los desafíos que nos va presentando cada vez el mundo para utilizar sus recursos es cada más competitiva y ya no permite que esta sea una opción sino más bien ya se convierte en una exigencia de supervivencia. La evidente competencia globalizada hace que las empresas tiendan a mejorar sus niveles de calidad, bajar sus costos y tiempos de respuestas, siendo estas ya unas necesidades básicas para las empresas para poder participar en un contexto competitivo de mercado.

Todo empresario debe enfocarse en el uso de varias técnicas para el cambio, donde se pueda medir la productividad y rendimiento de sus empresas de forma clara, oportuna y objetiva, ya no solo enfocados a los acostumbrados estados financieros y sus indicadores sino más bien hacia a los procesos logrando un mejoramiento continuo homogéneo y más completo.

Hoy en día es más valiosa la predisposición de la empresa hacia la mejora continua, que a su estructura patrimonial. Los ahorros en utilización de recursos, la elevación de los estándares de calidad tanto para sus productos como para sus empleados y contar con indicadores permanentemente monitoreables dan a la mejora continua suficientes razones de aplicación en las empresas.

En un mundo de recursos escasos y múltiples necesidades, se hace imperioso el uso óptimo de los mismos. Como bien se define la economía, como la administración de los escasos recursos para la satisfacción de un número infinito de necesidades, lograr dentro de ese marco el aprovechamiento pleno de todos y cada uno de esos limitados recursos.

Los empresarios a través de los años han manejado sus negocios mediante el cumplimiento de metas, lo que han impedido ver las necesidades inmediatas ya que se han enfocado únicamente a cumplir sus metas en un periodo de corto plazo, por lo que se ha descuidado alcanzar niveles óptimos de calidad y a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

CAPITULO I

MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS EN LAS COMPAÑIAS

1.1. MEJORAMIENTO CONTINUO-PRODUCTIVIDAD-COMPETITIVIDAD

En la actualidad, las teorías económicas han formado una definición de la competitividad en términos más que todo económico y no pragmático. Sin embargo, con el paso del tiempo y la aparición de las nuevas tendencias de la economía internacional, afloran una serie de condiciones a las cuales deben adaptarse los participantes en el comercio, tanto a nivel internacional como a nivel doméstico.

Esta conciencia de competencia ha ocasionado que las actividades de las empresas sean enfocados en un proceso de mejoramiento constante con el fin de adaptar su realidad y gestión en un mundo completamente impredecible y voraz, en este sentido las empresas que no asumen este reto de mejora constante y satisfacción de sus clientes pueden perder su nichos ante su competencia.

La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa o profesional para desarrollar y posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente. Se basa, fundamentalmente, en la creciente y sistemática innovación e incorporación de conocimientos en la organización, para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener sus ventajas comparativas[1].

Por esta razón, para lograr el éxito en el mundo competitivo de hoy, las empresas y profesionales están obligados a definir sus estrategias e incorporar, dentro de su proceso administrativo, las herramientas de gestión que garanticen su materialización. En tal sentido, es de vital importancia el diseño e implementación de un adecuado sistema de gestión y el desarrollo de alternativas innovadoras como lo son los negocios por internet.

Una empresa competitiva es aquella que su mercado, o gran parte del mismo la prefiere por sobre el resto de sus competidores. Por tanto, en la búsqueda de la competitividad, las empresas deben adoptar una posición del lado del cliente, partiendo siempre del mismo a la hora de diseñar las ofertas que brindará[2].

---

[1] VERGARA, Gonzalo (2009), [http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional-en-mejora-tu-gestion/], Importancia de la Competitividad Empresarial y Profesional para lograr el éxito

[2] GARCÍA, Luis (2006), [http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/la-innovacion-como-fuente-de-competitividad.htm], La innovación como fuente de la competitividad de las empresas. Un acercamiento al caso Procter & Gamble

Sin embargo, esto no necesariamente es considerado un modelo de gestión exitoso sino por si solamente, sino que las premisas de competencia deben transformar a una organización con el fin de que su cultura organizacional sea el mejoramiento contínuo para sobrevivir dentro del mercado.

1.1.1 ¿Qué es el mejoramiento continuo?

A lo largo de la historia, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. El mejoramiento continuo más que un enfoque o un concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible pasar de la oscuridad a la luz de un solo brinco.

De acuerdo a James Harrington el mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo hacerlo depende del enfoque específico del empresario y del proceso[3].

Enfocados en este concepto, dentro del mundo empresarial actual todo el mundo busca mejoras continuas para los productos y los servicios que ofrece y para los métodos de producción de los mismos.

[3] HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México, p. 156

Independientemente de que esto llegue mediante un ocasional descubrimiento o innovación tipo «big bang», o mediante mejoras y ajustes graduales más pequeños, el cambio constante es esencial, no sólo para seguir siendo competitivo, sino a menudo para la supervivencia del propio negocio.

1.1.2 Actividades básicas del mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Por ejemplo en una empresa industrial, este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías, en este sentido, las

actividades que generalmente guían el proceso de mejoramiento contínuo son[4]:

1.1.2.1 Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzase desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor[5].

Está constituido generalmente por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

1.1.2.2 Consejo Directivo del Mejoramiento:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de

[4] MORERA, José (2007), [http://www.monografias.com/trabajos10/meco/meco.shtml], Mejoramiento Contínuo
[5] Ibidem

capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas[6].

1.1.2.3 Participación Total de la Administración:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

1.1.2.4 Participación de los Empleados:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento[7].

1.1.2.5 Participación Individual:

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles

[6] MALDONADO, José (2009), [http://www.eumed.net/libros/2011e/1084/mejoramiento.html], El Mejoramiento de Procesos
[7] Ibidem

de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

1.1.2.6 Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

1.1.2.7 Actividades con Participación de los Proveedores:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

1.1.2.8 Aseguramiento de la Calidad:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que

aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo[8].

1.1.2.9 Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Una vez identificados los factores en los que las empresas deben enfocar su atención, la siguiente etapa del proceso es planear acciones que mejoren el desempeño y calidad de los procesos de la organización en el corto y largo plazo de manera que la organización tenga controlada su función de calidad.

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

1.2. ADMINISTRACION ESTRATEGICA POR PROCESOS

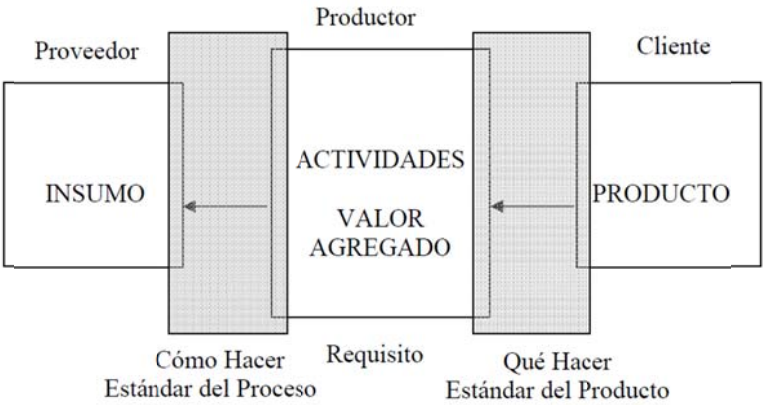
En 1994 James Harrington en su libro Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, indicó que en su concepción más sencilla se puede definir el

[8] Ibidem

proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral[9].

Organizarse con base en procesos consta de alinear el flujo de requisitos, cambios, compromisos e información con el flujo del trabajo. Necesita también un grado de cambio en la responsabilidad, en su conjunto la gestión por procesos podría definirse de acuerdo a la gráfica siguiente:

Figura N° 1: Descripción de la gestión por procesos



Fuente: Mejora continua de procesos[10]
Elaboración: Andres Veintimilla

Al administrar cualquier empresa, debe constar de dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determinan la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante un periodo de estructuración. A estas dos fases, Lyndall F. Urwich les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se

[9] Harrington, J. (1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogota: Mcgraw Hill.
[10] Diane, G. (2002). Mejora Contínua de Procesos. Madrid: Gestión 2000, pg 78

establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige hacia el futuro, mientras que la dinámica de hecho se refiere a la manera en que se maneja el organismo social[11].

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes catorce puntos[12]:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía de "conciencia de la calidad". Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3. Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia a tener un solo

[11] Harrington, J. (1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogota: Mcgraw Hill, pg 56
[12] Chase, A. J. (2001). Administración de la Producción y Operaciones. Bogota: Mc Graw Hill, pg 186

proveedor para cualquiera artículo, con una relación a largo plazo, de lealtad y confianza.

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la CALIDAD y la productividad y así reducir los costos continuamente.

6. Instituir la formación en el trabajo.

7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y a los aparatos para que hagan un trabajo mejor:

8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la organización.

9. Derribar las barreras entre dependencias. Las personas de diferentes departamentos deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y los que podrían surgir en el uso del producto, con el mismo o con el usuario.

10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas. El grueso de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por tanto, caen más allá de las posibilidades del personal operativo.

11. Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.

12. Eliminar las barreras que impiden al empleado gozar de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.

13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto – mejora.

14. Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación. Esta es tarea de todos.

Siempre existe una relación en cadena Entrada – Salida. En cualquier etapa de un proceso, la salida (producto) se convierte en la entrada (insumo) de una siguiente etapa. Todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado, sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando la siguiente trilogía:

1. Proveedor e insumos que él proporciona.
2. Proceso realizado a través de trabajo de cada persona.
3. Clientes o usuarios que reciben el producto o servicio.

En lo que se refiere a calidad, dentro de un proceso se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo. La calidad, definida como "cumplir los requisitos", es uno de los principios propuestos por

Crosby. Otro de sus principios establece que "el sistema de la calidad es la prevención y no la corrección[13]".

La administración de procesos es una herramienta analítica, que permite identificar como utilizan los recursos para la generación de resultados o actividades del proceso[14], por ello; la gestión de las organizaciones basada en sus procesos, toman cada proceso y el resultado que genera, como una unidad a optimizar, en la que los distintos elementos que la conforman se hallan íntimamente relacionados por el proceso, debidamente coordinados entre sí, aunque pertenezcan a unidades o departamentos funcionales distintos, y con un objetivo común: el proceso y su resultado, que normalmente será el producto o servicio que recibirá el cliente del proceso, la eficiencia de este enfoque , la rapidez y bajo costo que supone, lo ubica muy por encima de la tradicional organización jerárquica funcional en la que cada integrante tiene una tarea relacionada con su departamento con poco o ninguna conexión con los demás, ni con el cliente de su proceso[15].

Pero a la final ¿qué es un proceso?, el investigador Hernando Mariño lo define como un

> "Conjunto de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que combina y transforma insumos en productos[16]".

Sin embargo para motivos de esta investigación se considerará que los proceso son un conjunto lógico de organismos vivos, materia, energía e información

[13] Chase, A. J. (2001). Administración de la Producción y Operaciones. Bogota: Mc Graw Hill, pg. 190.
[14] Diane, G. (2002). Mejora Contínua de Procesos. Madrid: Gestión 2000, pg 78.
[15] Chase, A. J. (2001). Administración de la Producción y Operaciones. Bogota: Mc Graw Hill, pg. 195
[16] Mariño, H. (2003). Gerencia de Procesos. Bogota: Alfaomega colombiana S.A.

organizada en actividades para transformar insumos en productos deseados. Un proceso inicia cuando se cumplen criterios de los insumos y terminan cuando se cumplen criterios de los productos.

Proceso de negocio es un conjunto lógico de compromisos cliente - proveedor que impulsa la actividad de los empleados u otros equipos que consumen recursos para producir los resultados prometidos a tiempo.

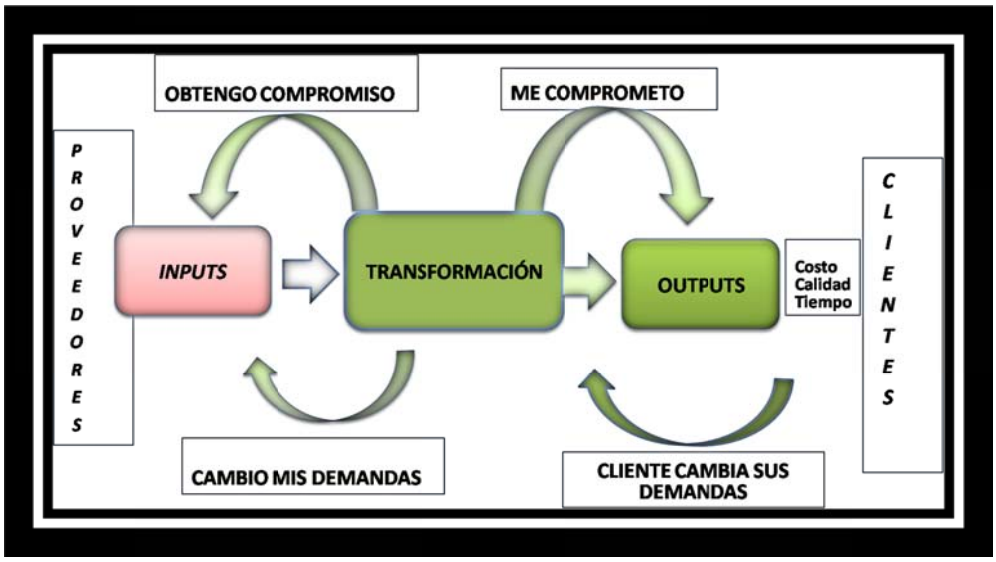
Ahora en cuanto a su estructura, se considera que los elementos en forma genérica de un proceso son[17]**:**

1. Entrada o Insumo: proviene de un proveedor interno o externo.
2. Recursos y Estructura: lo que transforma los insumos.
3. Producto o Salida: representa algo de valor para el cliente.
4. Sistema de medidas y de control del funcionamiento del proceso.
5. Límites y conexiones con otros procesos.

A continuación se presenta un esquema donde se puede observar los elementos de un proceso de acuerdo al investigador Luis Agudelo**.**

[17] Agudelo, L. (2007). Gestion por Procesos. Bogota: Icontec.

Figura N° 2: Modelo genérico de un proceso PITOC



Fuente: Mariño H.
Elaboración: Andres Veintimilla

Los procesos al ser definidos como elementos independientes, tienen capacidades y características distintas, entre las características más relevantes de los procesos se tiene las siguientes**:**

- Están centrados en el cliente: Son una cadena de valor que comienza con el cliente y termina con el cliente.
- En contraste con el enfoque tradicional o funcional en el que la posición del empleado es hacer su trabajo y entenderlo en base a lo mandado por el Jefe, el enfoque de procesos es ayudar a hacer el proceso y entender como su trabajo encaja en el proceso total.
- Son medibles: Se pueden incorporar medidas de valor tales como: tiempo, costo, calidad.
- Son adaptables: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores).

- Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso.

Ahora al ser un concepto de tan amplia aplicación los procesos han sido clasificados según varios criterios, a continuación se presenta una descripción de esta teoría administrativa en función de sus distintos campos de aplicación.

1.2.1. Tipos de Procesos

Los procesos pueden clasificarse según su repercusión en el producto, complejidad, alcance, etc.

Según su repercusión en el producto pueden ser[18]:

a. Procesos gobernantes, de dirección o estratégico. Son los procesos gerenciales de planificación y control.
b. Procesos operativos, de producción o institucionales: Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente después de su transformación.
c. Procesos de apoyo, habilitantes o de la empresa: Son los procesos que contribuyen a mejorar los procesos operativos.

[18] Chase, A. J. (2001). Administración de la Producción y Operaciones. Bogota: Mc Graw Hill.

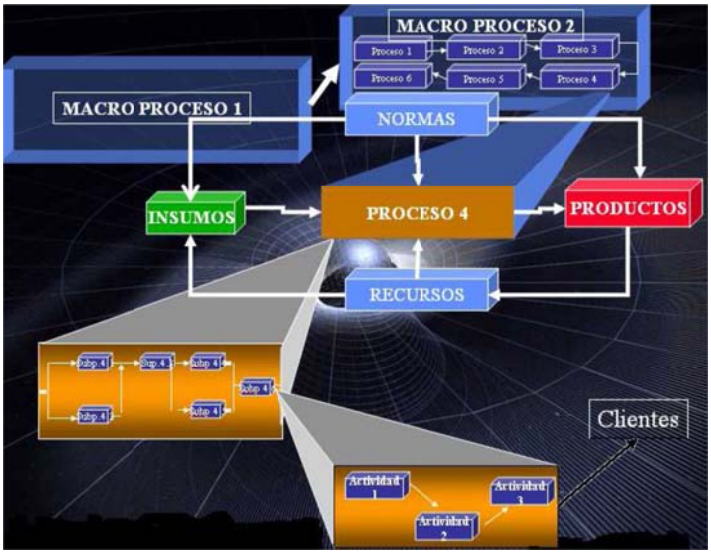
Según su complejidad o jerarquía los procesos pueden ser[19]**:**

a. Macroproceso: Conjunto de procesos interrelacionados de la Cadena de Valor Genérico que tienen un objetivo común.

b. Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados generando un valor añadido que satisface los requerimientos del Cliente.

c. Subproceso: Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso particular Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Figura N° 3: Niveles de proceso



Fuente: Mariño H.[20]
Elaboración: Andres Veintimilla

[19] Ibidem
[20] Mariño, H. (2003). Gerencia de Procesos. Bogota: Alfaomega colombiana S.A.

Según su alcance los procesos pueden ser:

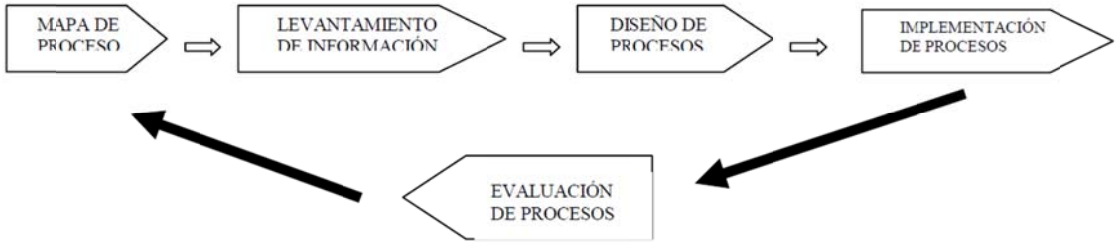
a. Funcionales o Intradepartamentales
b. Interfuncionales o Interdepartamentales
c. Unipersonales

Conociendo ya la clasificación de los procesos, es necesario determinar cómo se realiza la aplicación de esta teoría y se la aterriza a la realidad empresarial, para ello es necesario conocer en qué consiste el modelamiento de los procesos.

El modelamiento de procesos es una metodología en la cual se reconocen las tareas/ actividades que permite cumplir un objetivo organizacional, además de su impacto dentro de la consecución de metas propuestas por la organización (valor agregado).

En la figura siguiente se indica las fases a realizarse para el modelamiento de los procesos.

Figura N° 4: Fases para el modelamiento de los procesos



Fuente: Como mejorar los procesos y la competitividad[21]
Elaboración: Andres Veintimilla

Existen diferentes técnicas de modelamiento de procesos, sin embargo en el desarrollo del presente trabajo de investigación se han utilizado dos de las mas relevantes el modelamiento IDEF0 y la diagramación de Flujo.

El Modelamiento IDEF0 es una representación gráfica de la estructura y del comportamiento de las actividades del proceso o sistema. Esta técnica se basa en gráficos y textos que se presentan en forma organizada, sistemática y que se desarrollaron para entender, analizar y mejorar las actividades del sistema. Adicionalmente la base es el modelo ICOM: Input (Entradas), Control (Controles), Output (Salidas), y; Mechanism (mecanismos).

Los pasos para construir el modelamiento son:

- Seleccionar un Contexto y Punto de Vista
- Crear el diagrama A0
- Crear el diagrama Hijo
- Crear material de soporte: Texto y glosario

[21] Salgueiro, A. (1999). Como mejorar los procesos y la productividad. Madrid: AENOR.

- Obtener datos, estructurar, presentar e interactuar.

En lo que se refiere a los diagramas de flujo, se los puede definir como representaciones gráficas de las actividades que conforman un proceso, y establece como beneficios[22]**:**

- La identificación de áreas de mejora
- identificación de políticas y procedimientos inadecuados
- Soporte en la realización del procedimiento de cualquier proceso

[22] Ibidem

Los símbolos que utiliza esta herramienta son:

Figura N° 5: Formas para diagramas de Flujo

SÍMBOLO	INTERPRETACIÓN
	Operación: Acciones para transformar insumos en productos y/o servicios.
	Condición/ Decisión: Acciones para decidir entre dos alternativas de flujo.
	Documentos: Información en papel que se genera de una actividad.
	Límite: Indica el inicio y el fin del proceso
	Conector: símbolos que conectan dos diagramas de flujo o actividades.
	Archivo: Muestra almacenamiento de documentación física.
	Proceso Predefinido: Hace referencia a otro proceso independiente con el que comienza o continúa el flujo de actividades.
	Dirección del proceso: para indicar el orden de ejecución de las operaciones.

Fuente: Como mejorar los procesos y la competitividad[23]
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

[23] Ibidem

Ahora conociendo los modelos para diagramación de los procesos, es necesario determinar parámetros de levantamiento de información que sirvan como guía de actuación esto con la premisa de que para desarrollar cualquier plan de mejoramiento en una empresa es necesario conocer todas las instancias sobre las condiciones actuales en las que se encuentra la empresa.

Con esta premisa, al recopilar la información de los diferentes departamentos se pretende[24]**:**

a. Obtener o determinar los requerimientos de cada tipo de usuario para ver cuáles están satisfechos por el sistema actual y cuáles deben ser incorporados al sistema nuevo.
b. Determinar el grado, tipo y secuencia de participación de cada usuario en el funcionamiento del sistema.
c. Determinar Objetivos actuales y futuros de la organización.
d. Estructuras y relaciones.
e. Cambios que afecten o pueden afectar al nuevo diseño.

Entre las herramientas más utilizadas para obtener información tenemos:

1. Entrevistas
2. Observación de actividades
3. Técnicas Audiovisuales

[24] Ibidem

4. Cuestionarios (Encuestas)
5. Inspección
6. Simulación

Para realizar el presente trabajo de investigación se utilizará los dos primeros métodos para recopilación de información, razón por la cual se profundiza en los mismos[25]

1. Entrevista. Es uno de los procedimientos de levamiento de información más difundidos. Existen diferentes modalidades de entrevistas; entre las más importantes pueden mencionarse:

   a. La entrevista estructurada: constituye un interrogatorio, para el cual se ha preparado previamente un conjunto de preguntas, las preguntas se formulan siempre en el mismo orden y en los mismos términos, el interrogador anota las respuestas en forma textual o atendiendo a un código.
   b. La entrevista no estructurada: deja al entrevistado mayor margen de libertad e iniciativa, se utilizan preguntas abiertas, no hay formas estándar.

   Generalmente al iniciar el estudio de un sistema se usa la entrevista no estructurada con los niveles directivos más altos, para detectar algunos aspectos importantes que permitan

[25] MARALES, F (2009), [http://cic.puj.edu.co/wiki/lib/exe/fetch.php?media=materias:pis:levantamiento_de_informacion.pdf], Terminos de investigación

posteriormente elaborar el listado de tópicos para una entrevista estructurada.

1. Observación de actividades. El levantamiento de información a través de la observación directa o la simulación es un revelamiento dinámico, por cuanto se obtiene lo que realmente hace la persona en cada caso.
2. La observación puede tener varias modalidades. Una de esas modalidades es la observación general: es aquella en la cual se pretende obtener una visión global del medio ambiente, logrando obtener información sobre factores como:

a. Movimiento del personal y documentos en general
b. Equipos de uso.
c. Ritmo de trabajo.
d. Nivel de desperdicio, de tiempo y recursos y sus posibles causas.
e. Algunas apreciaciones sobre imprevistos y los problemas que pueden surgir.
f. Evaluar el grado en el cual un procedimiento se está llevando a cabo y cuáles son los factores que posiblemente requieran atención especial.

1.2.2. La cadena de valor

La cadena de valor es un elemento central de análisis, que permite identificar los cuellos de botella, así pues; la cadena de valor se define como:

Un conjunto de actividades que lleva un productor a competir en un sector particular, las actividades contribuyen a elevar el valor agregado y pueden dividirse en actividades primaria y de apoyo

Figura N° 6: Modelo de cadena de valor de Michael Porter

Fuente: http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

La cadena de valor sirve para analizar internamente la empresa, mejorar las actividades realizadas, y; generar valor en sus procesos. Logrando de

esta manera cumplir con el objetivo establecido en el estudio y desarrollar una herramienta de apoyo gerencial[26].

1.3. METODOLOGIA DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las empresas son tan buenas como sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas.

¿Qué es el mejoramiento de procesos?

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- cuellos de botella
- reprocesos
- actividades que no añaden valor
- esfuerzos perdidos
- división del trabajo innecesaria
- inconsistencia

[26] Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Harvard University Press.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

1.3.1. Fases del mejoramiento de procesos

Por proceso se entiende cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno, de esta manera todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse sincronizadamente y deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Los constantes cambios originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitan su desarrollo y crecimiento institucional, obligándolas a elevar su capacidad de adaptación para poder sobrevivir en él. Según Chiavenato todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la empresa. De esta manera el mejoramiento de procesos en una empresa se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta, constituyéndose en una herramienta importante a la hora de dinamizarla y modernizarla[27].

[27] CHIAVENATO, Idalberto (2000), Administración Proceso Administrativo, Mc Graw Hill

Según la metodología de Harrington existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas[28]:

- Fase I: Organización para el mejoramiento.

Consiste en la preparación de la data de análisis de los procesos y fuentes de información que permitan una toma de decisiones basada en evidencias.

- Fase II: Conocimiento del proceso.

Conociendo la información se realiza una modelación del proceso en su comportamiento habitual con el fin de revisar sus actividades y posibles problemas o cambios que son necesarios.

- Fase III: Modernización del proceso.

Se realizan los cambios en el proceso de acuerdo a las mejores prácticas de las actividades analizadas y se prueba su impacto en el resultado del proceso.

- Fase IV: Mediciones y Controles.

Se implementan los controles y fuentes de información necesarios dentro del proceso para medir su desempeño y realizar correctivos si se los requiere.

[28] Harrington, J. (1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogota: Mcgraw Hill, pg 79

- Fase V: Mejoramiento continuo.

Se repiten las fases anteriormente señaladas de manera periódica con el fin de encontrar puntos de mejora constante dentro de los procesos.

1.3.2. Herramientas para el mejoramiento

La adecuada utilización de las técnicas para llevar a cabo el análisis de las áreas de oportunidad o problema, es fundamental para proponer soluciones y tomar decisiones basadas en datos objetivos, haciendo un uso eficiente de los recursos. Aun cuando existen diversas técnicas, las más comunes y que pueden ser utilizadas por los equipos de trabajo, sin necesidad de una capacitación especializada son entre otras: la lluvia de ideas, diagrama de flujo, diagrama de Ishikawa también conocida como de causa-efecto y las gráficas de control de las cuales a continuación se hace la descripción:

1.3.2.1 Lluvia de ideas

Es un de las técnicas con la cual el personal está más familiarizado, y es bien aceptada debido a que favorece la participación de todos los integrantes, permite la expresión libre de sus ideas respecto a un tema, el objetivo es identificar, analizar y resolver problemas en poco tiempo y en un clima de confianza.

Las reglas que rigen el proceso al poner en práctica esta técnica incluyen la disposición de los directivos a escuchar comentarios que evidencien aspectos insatisfactorios de su gestión.

- **Preparación para la sesión de lluvia de ideas**
  - Definir el sitio en el que los participantes puedan sentirse cómodos
  - Disponer de los apoyos didácticos como papelografos para exponer las ideas a la vista de todos, plumones hojas blancas y lápices
  - Elaborar la orden del día y darla a conocer a los participantes previo a la reunión
  - Iniciar la sesión puntualmente
  - El líder del equipo presenta en forma clara el tema y objetivo de la sesión
  - Todos deben participar con un espíritu de colaboración, respeto y seriedad
    - Las ideas se presentan de una en una siguiendo el orden en que se encuentran ubicadas las personas si no se tiene alguna idea la persona dice “paso”
    - No se deben criticar las ideas, no hay ideas “tontas” algunas ideas que parecen descabelladas pueden ser la clave para identificar una solución
    - Anotar todas las ideas, entre mayor sea el numero, se asegura que se identifiquen ideas de calidad

- No buscar culpables cuando se sugieran ideas relacionadas con la causa de problemas
- La sesión se termina cuando todos dicen “paso” o el grupo se siente satisfecho con la cantidad de ideas que se tenga
- Una vez concluidas las aportaciones se procede a la evaluación, los participantes hacen comentarios a favor o en contra sobre las ideas expuestas. Cuando se trata de una sesión para identificar problemas se pueden utilizar dos criterios para evaluar la idea una es la magnitud (frecuencia de ocurrencia) y otra es la trascendencia (gravedad de la ocurrencia). Por el contrario, cuando las ideas se refieren a la solución, los criterios para evaluarla podría ser la factibilidad de su aplicación, el costo – beneficio y tiempo para obtener los resultados.

1.3.2.2 Diagrama Causa – Efecto

El diagrama causa-efecto es una lluvia de ideas organizada a partir de los elementos claves que interactúan en el proceso que se analiza, uno de los usos más frecuentes es detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos. Puede también servir de base para la elaboración de un programa de trabajo

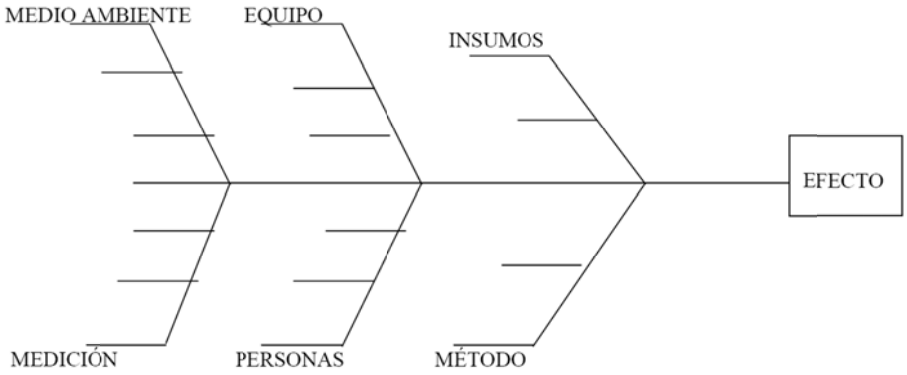
orientado a la solución de problemas o a mejorar la calidad ya que en el diagrama se muestran todas las causas que originan un problema o determinan un efecto de calidad, es posible definir objetivos, designar actividades y responsabilidades así como las fechas de cumplimiento. Es posible que para cada efecto existan varias categorías importantes de causas. Estas categorías se pueden resumir en: insumos, métodos, personas, medio ambiente, equipo y medición.

Para elaborar el diagrama de causa-efecto:

- Seleccione el problema o la característica de calidad que se desea analizar. Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.
- Organice una lluvia de ideas sobre las causas que los participantes suponen originan el problema o determinan la característica de calidad analizada.
- Agrupe las ideas en categorías y subcategorías cuando esto se dificulta se recomienda usar las cinco emes como guía (medición, materiales, métodos, maquinaria y mano de obra)
- Relacione para cada causa lo que ocurre mientras se desprenden las causas principales
- Utilice el menor número posible de palabras
- Busque las causas que aparecen en forma repetitiva

- Obtenga el consenso del grupo
- Recopile información para determinar las frecuencias relativas a las diferentes causas (gráfica de Pareto)

Figura N° 7: Modelo de Diagrama de Causa Efecto



Fuente: http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

1.3.2.3 Diagrama de pareto

Es una gráfica, elaborada con una técnica sencilla para colocar las causas en orden de importancia que van, desde la más importante a la menos importante o en orden de gravedad, frecuencia o costo. Permite ver la importancia de las situaciones o condiciones con objeto de elegir el punto inicial para la solución de problemas, vigilar el éxito o identificar la causa básica que lo origina, así como dirigir los esfuerzos a lo realmente importante. Se basa en el principio de Pareto el cual dice que solamente unas cuantas de las causas, frecuentemente son responsables de la mayor parte de los efectos.

Para la elaboración del diagrama:

- Determinar el tiempo que se asignara para recabar datos
- Elaborar una hoja de trabajo que permita la recopilación de datos, puede ser general para que la información se acomode de diferentes maneras
- Anotar la información de acuerdo a la frecuencia en orden descendente en la hoja de trabajo diseñada
- Vaciar los datos de la hoja de trabajo en la grafica de Pareto
- Se marca la línea acumulativa, se comienza de cero y se proyecta la línea acumulativa hacia el ángulo superior derecho de la primera columna. La línea acumulativa se termina cuando se llega a una escala de 100% en la escala de porcentaje
- El problema con mayor índice de frecuencia se deberá someter a un análisis de causa y efecto para determinar su verdadero origen

1.4. INDICADORES

Todo proceso bien gestionado debe estar Planificado y Controlado, tener los límites bien definidos, tener una misión claramente definida, identificar todas las partes interesadas, conocer las expectativas y necesidades de las partes

interesadas, tener asignados recursos suficientes, estar documentado y auditado, incorporar un sistema de medida y disponer de objetivos e indicadores[29].

De acuerdo a la investigadora Diane Galloway, los indicadores deben ser utilizados como instrumentos de gerencia de la empresa, proporcionando guías para la planificación del negocio, para la toma de decisiones, para los procesos de prevención y para el mejoramiento de la calidad y productividad.

Un indicador es una forma de representación cuantitativa de las características de calidad o de desempeño, deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización. Un indicador de procesos es establecido en función de los objetivos y tareas desarrolladas dentro de cada proceso debiendo ser coherente con los objetivos y estrategias adoptados por la organización. Un indicador debe cumplir los siguientes requisitos**:**

1. Selectividad: debe estar relacionado a aspectos, etapas y resultados esenciales o críticos del producto, servicio o proceso.
2. Simplicidad: debe ser de fácil comprensión y aplicación principalmente para las personas involucradas con la recolección, procesamiento y evaluación de los datos.
3. Representatividad: debe representar satisfactoriamente al proceso o producto al que se refiere.

[29] Harrington, J. (1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogota: Mcgraw Hill.

4. Estabilidad: debe perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados, incorporados a las actividades de la organización o unidad.
5. Comparabilidad: fácil de comparar con referencias apropiadas, tales como el mejor competidor, la media del ramo y la referencia de excelencia.
6. Bajo costo de obtención.
7. Rastreabilidad: debe ser adecuadamente registrado.
8. Accesibilidad: los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.
9. Adopción del enfoque experimental: desarrollar indicadores considerados como necesarios y probarlo.

En la vida empresarial existen circunstancias o condiciones no esperadas que se pueden presentar, que originan resultados no satisfactorios; pero, si existe un plan estratégico institucional que contiene indicadores de gestión, es seguro que inmediatamente es detectado el problema y paralelamente se producen alternativas de solución. De esta manera se descartan las prácticas subjetivas del ser humano, como por ejemplo: comparaciones símiles, suposiciones, instinto, que no poseen base científicas y técnicas para resolver situaciones empresariales.

La utilidad y fiabilidad del control de la gestión de una organización se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se impone sobre ellos técnicas de seguimientos: ratios, costos, organigramas, presupuestos:

Los indicadores de gestión permiten medir el impacto de las acciones que incidan directamente en el resultado de los procesos levantados, dentro de los procesos, Harrington considera lo siguiente**:**

- Efectividad del proceso: es la forma acertada en que se cumplen los requerimientos de los clientes finales, evalúa la calidad del proceso y los indicadores típicos de la falta de efectividad son:
    - Producto y/o servicio inaceptables
    - Quejas de los clientes
    - Disminución de la participación en el mercado
    - Acumulaciones de trabajo
    - Repetición del trabajo terminado
    - Rechazo del output
    - Output retrasado
    - Output incompleto

- Eficiencia del proceso: Es el punto donde los recursos se minimizan y se elimina los desperdicios en búsqueda de la efectividad. La productividad es una medida de la eficiencia, es decir producir mayores beneficios con menos recursos,

- Productividad: Es el rendimiento de los recursos utilizados es igual a Salidas/Entradas.

De acuerdo a James Harrington[30], un indicador se usa para describir un problema: ¿Cómo y dónde ocurre? y ¿cómo afecta a éste? Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas.

Los indicadores son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.

Permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los servicios.

Los componentes de un indicador son:

- Nombre o descriptor: Identifica o define explícitamente qué es lo que se quiere medir, Ej.: capacitación del personal.
- Definición: Es la cualidad del indicador, Ej.: Relación porcentual de personal capacitado.
- Unidad de medida: Son las expresiones de medida acordes a la definición del indicador, Ej.: Porcentaje.

[30] Ibidem

- Unidad Operacional: Es la fórmula que establece las variables y operaciones que se deben realizar para el cálculo del indicador. Ej.: Número de personas capacitadas / Total de personas.

1.5. PLANES DE MEJORA

Dentro del marco de ejecución del proyecto propuesto, se ha planteado una ficha de proyecto donde se especifique la información general así como los responsables, tiempo de ejecución y presupuestos, la ficha diseñada tiene la siguiente estructura:

Figura N° 8: Ficha de proyecto

Proceso	
Proyecto de Mejora	
Plazo de ejecución	
Responsable	
Macro Actividades	
Presupuesto	
Control de Ejecución	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

1.6. DOCUMENTACIONES DE LOS PROCESOS

La documentación dentro de cualquier tipo de empresa es importante porque conserva el conocimiento de las organizaciones y asegura que no se cambie o se

pierda. Muchas organizaciones han desarrollado conocimiento propio, a través de personas que se han desempeñado con mucha eficiencia y creatividad, pero el día que ellas parten se llevan todo el conocimiento, y se debe empezar de nuevo.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al client[31]e.

Las ventajas que se obtienen al crear un manual de procesos son entre otras:

- Tener uniformidad y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.

[31] Mariño, H. (2003). Gerencia de Procesos. Bogota: Alfaomega colombiana S.A.

- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.

En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de los términos usados en esta empresa y la bitácora de registro de cambios. Para que este Manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.

De manera general el contenido del Manual de Procesos es el siguiente[32]:

- Antecedentes
- Objeto
- Alcance
- Definiciones
- Fuentes
- Diagrama General de Procesos
- Mapa de Procesos
- Descripción de los procesos

[32] Ibidem

CAPITULO II

PERFIL DE LA EMPRESA

Una vez descrita la metodología que será utilizada en el presente trabajo de investigación, es necesario describir a la empresa en función de su perspectiva estratégica, modelo de organización y operación, es necesario señalar nuevamente que la información de la organización fue proporcionada por sus directivos en base a entrevistas.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las operaciones de la empresa objeto del presente trabajo de investigación, tienen directa relación con el mercado en el que se desenvuelve, con el fin de mostrar el espectro de la organización, a continuación se presenta un análisis PEST (Político, Económico de Mercado, Social, Tecnológico y Ambiental)

2.1.1 Análisis Político

El entorno Político dentro del país ha tenido un cambio constante desde los últimos 5 años, durante este tiempo, ha existido un cambio dentro de los estratos de poder en los que la tendencia de “Economía Social de

Mercado” impuesta por el Gobierno actual ha llevado a disminuir en parte la inversión del sector capitalista del Ecuador.

En este sentido las organizaciones están tomando decisiones de manera conservadora impulsando la optimización operativa de las empresas y reduciendo la inversión en riesgo, por otro lado, los acuerdos internacionales de comercio y apoyo se han desarrollado solamente con países de iniciativas ideológicas similares, dejando de lado al principal mercado que interactua con el Ecuatoriano, los Estados Unidos de América.

2.1.2 Análisis Económico

En el caso del entorno económico de mercado, la industria aeronáutica nacional ha tenido un importante desarrollo durante los últimos 15 años, la empresa caso de estudio ha incursionado ya en las rutas internacionales cosa que, dada la infraestructura de esta industria nacional, es muy difícil, sin embargo la apertura de este mercado y su desarrollo han ocasionado que aerolíneas extranjeras ingresen al país a competir en las rutas de mayor demanda que son las que están entre Quito, Guayaquil, Cuenca y Galápagos.

Este ingreso de la aerolínea LAN ocasiona una amenaza dentro del entorno y obliga a competir en función de contar con una buena infraestructura y relación calidad/precio.

2.1.3 Análisis Social

Producto de la confrontación política de diferentes ideologías el clima social en el país se ha convertido en un campo de batalla donde la polarización de las clases sociales han desembocado en una no aceptación del régimen actual por parte de la clases media y alta pero el gobierno es sostenido por las preventas recibidas por el sector burócrata de la economía y las bases sociales.

2.1.4 Análisis Tecnológico

En la actualidad los avances y desarrollos de la tecnología en el mundo son una constante dentro del desarrollo de las naciones, el sector aeronáutico, no es la excepción las grandes compañías como Boeing, Airbus y Embraer se han colocado en una posición de competencia saludable en el desarrollo de esta industria que beneficia a sus clientes quienes pueden disfrutar de aviones mas seguros, eficientes y cómodos.

En este sentido el Ecuador no se ha quedado atrás las aerolíneas nacionales se han esforzado mucho para la renovación de su flota y poder mejorar sus servicios con la incorporación de aviones nuevos que en la actualidad cubren gran parte de las rutas de mayor demanda e internacionales.

2.1.5 Análisis Ambiental

Dentro del entorno ambiental en el que se desenvuelve la organización es necesario señalar que esta problemática ha tomado mucha fuerza dentro de la sociedad Ecuatoriana, iniciativas como la Yasuní-ITT han sido desarrolladas en base a esta conciencia de cuidado del medio ambiente que ha calado en su entorno, pero no solamente eso, los programas de responsabilidad social empresarial han redireccionado su enfoque hacia la realización de aportes que lleven al cuidado del medio ambiente.

Por otro lado dentro de toda la industria nacional se ha procurado el desarrollo sustentable y la aplicación de las mejores prácticas de manufactura buscando asi minimizar el impacto ambiental generado y contar con una certificación como ISO 14001, BASC, o Green Label.

2.2. INSTITUCION[33]

La empresa realiza el transporte pasajeros y carga a las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Galápagos cumpliendo con los estándares y regulaciones de la aviación comercial.

La empresa inició operaciones el 15 de agosto de 1986 con servicio de transporte aéreo de pasajeros y de carga entre el continente y Galápagos. Empezó sus operaciones con 2 aviones Dornier DO-28-D2 con capacidad para 12 pasajeros.

[33] Información de la institución obtenida de la entrevista a su Gerente General y bancos de Información

También realizaba vuelos hacia el oriente ecuatoriano satisfaciendo las demandas de compañías petroleras y de construcción de carreteras.

Entre 1993 y 1995, la empresa adquirió 3 aviones Fairchild f-27 para 40 pasajeros para las rutas Quito, Cuenca, Lago Agrio y Coca. A finales de los 90´s, la DAC certificó a la operadora bajo estándares 121, obteniendo el certificado de Operador Aéreo AGL – 121 – 004. En el 2002, llega el primer Boeing 727 -200 Advance de origen estadounidense, con capacidad para 149 pasajeros y la aerolínea obtiene la autorización para la ruta Quito – Guayaquil 3 veces al día.

Un año después se incorpora un segundo avión: el primer Boeing 737 -200 para 118 pasajeros. A fines del 2003, se entrega la concesión para volar a la Isla Baltra y se convirtió en la primera aerolínea privada en operar esa ruta con 5 vuelos semanales. En junio del 2004, se incorpora la segunda aeronave B 737-200 con capacidad para 129 pasajeros y un mes después se suma un tercer avión de las mismas características, para la ruta Quito-Cuenca.

Para el 2005 se incorpora la cuarta aeronave B 737 -200 y en enero del 2006 la quinta (en total son 6 aeronaves para ese año). Unos meses después, en mayo del 2006, el Consejo de Aviación Civil nos otorgó la concesión de operación para vuelos internacionales en la región CARSAM y Norte América. Tras esa concesión, la empresa incorpora tres aeronaves más, con lo que son 9 aviones, convirtiéndose en la flota más grande del país.

El 24 de julio del 2006 inició la operación internacional con vuelos regulares hacía el aeropuerto “El Dorado” en Bogotá, el 3 de agosto empezaron los vuelos hacia Medellín. Para el 2008 la aerolínea adquirió su primer boeing 757 para cubrir la ruta a Miami desde el 7 de diciembre del mismo año. En el 2009 incorporó un nuevo Boeing 737 para operar la ruta a Nueva York, misma que fue inaugurada el 7 de diciembre de 2009.

Actualmente la empresa ofrece 15 vuelos diarios Quito - Guayaquil; 1 vuelo diario Quito – Baltra. Además 4 vuelos semanales a San Cristóbal, 2 vuelos diarios Quito – Manta, 2 vuelos diarios Guayaquil - Cuenca y 3 vuelos diarios entre Quito y Cuenca. A nivel internacional, 1 vuelo diario entre Quito – Bogota; 1 vuelo diario entre Guayaquil-Miami y un vuelo diario entre Guayaquil-Nueva York.

En lo que respecta a su perspectiva estratégica, la empresa cuenta con una planeación definida en función de su participación de mercado y su prospectiva de crecimiento, en este sentido se han desarrollado con la gerencia de la empresa los siguientes conceptos:

2.3.1 Visión

La empresa en la actualidad es líder dentro del segmento de transportación de pasajeros en el país por lo que su visión para el año 2014 la plantean de la siguiente manera:

En el 2014 somos y seguiremos siendo la Aerolínea líder del Ecuador y Latinoamérica[34].

2.3.2 Misión

Cubrimos los cielos conectando a sus habitantes y fortaleciendo sus relaciones, desarrollo e integración de nuestro país. Buscamos superar cualquier expectativa de calidad y servicio de nuestros clientes.

2.3.3 Valores

En su cultura organizacional la empresa ha definido los siguientes valores para ser aplicados dentro de la institución por parte de su personal a partir de los directivos.

- **Valor: Ser seguros**
  - Compromiso en cumplir con todas las regulaciones y estándares nacionales e internacionales de seguridad.
- Conductas Observables:
  - Curso de seguridad aeroportuaria anual impartido por el ISTAC
  - Curso de gerencia de mantenimiento anual y cursos técnicos en cada especialidad
  - Curso de actualización semestral a pilotos y copilotos (Miami)

[34] Ibidem

- Control permanente que la DAC realiza en la flota de aviones
- Mantener un stock permanente de partes y repuestos para la operación y seguridad de la flota.
- Actualización permanente de manuales técnicos y operativos (MGM y MGO)
- Curso para tripulantes de cabina iniciales y recurrentes impartidos por la empresa
- Cursos de prevención de accidentes para todo el personal operativo
- Desarrollo de procedimientos estándares y de evaluación para las áreas técnicas y operativas
- Mejorar y completar la infraestructura en las áreas operativas
- Desarrollar un sistema adecuado y funcional para las actividades de comercio exterior

- **Valor: Ser Serviciales**
  - Brindar servicio de calidad a nuestros clientes en todas las actividades
- Conductas Observables:
  - Calidad y variedad de servicio a bordo
  - Amabilidad de todo el personal hacia nuestros clientes: en oficinas de reservaciones, de ventas, counters de chequeo y atención a bordo
  - Servicio personalizado

- Solución de problemas y reclamos de los pasajeros en forma ágil
- Innovación del sistema de ventas
- Garantizar la puntualidad y eficiencia de los servicios ofertados
- Capacitar y entrenar al personal de atención al cliente, mediante cursos, seminarios, conferencias y charlas
- Valor: Ser eficiente en todas nuestras actividades
- Conductas Observables:
- Implementación de un sistema de gestión de calidad
- Personal comprometido con reducir costos
- Capacitar y fortalecer el sistema administrativo de la empresa en todas las áreas
- Cumplimiento con puntualidad y seguridad de los itinerarios
- Desarrollar y potenciar la capacidad productiva de la empresa a través de un sistema corporativo
- Mantener estandarización y consistencia de procesos normativos

- **Valor: Personal auto motivado**
  - Motivar al personal de la compañía inspirando como primer objetivo resultados eficientes de su trabajo, encaminando siempre al cumplimiento de los objetivos de la compañía de acuerdo a la labor en cada uno de los departamentos. La

concienciación al empleado de la recompensa, es inducir a realizar el mejor de sus esfuerzos como valor agregado.

- Conductas Observables:
    - Concienciar al personal de la función y responsabilidad que tiene
    - Fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados
    - Gente de calidad, motivada, contenta y con actitud de éxito
    - Mantener un trato especial y considerado para todo el personal de la empresa
    - Involucramiento con eficiencia en todos los procesos internos y externos
    - Aceptar consientes el incumplimiento y lo reconocen como fuente de mejoramiento
    - Preocupación de estados emocionales entre compañeros
    - Organización de actividades tanto sociales como de crecimiento entre y para los empleados

- **Valor: Ser innovador**
    - Crear y mantener una ventaja competitiva mediante un ingenio bien empleado
- Conductas Observables:
    - Personal más visionario y competitivo
    - Participación con iniciativa en toma de decisiones de todo el personal

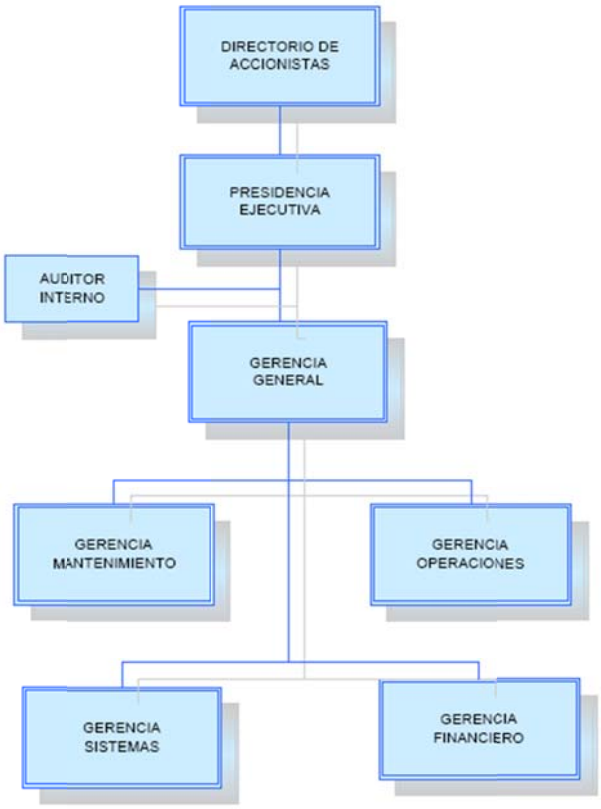
- Apertura de nuevas oportunidades en mercados nacionales e internacionales
- Crear una cultura de calidad y mejoramiento continuo
- Proyectar la imagen de la empresa a través de un eficiente sistema de marketing

- **Valor: Compromiso con la empresa.**
  - Alinearse con los intereses de la empresa: Operar como un solo equipo, alineados con nuestra misión.
  - Defender los intereses de nuestra compañía cuidando el cumplir los procesos a cabalidad
- Conductas Observables:
  - Cumplimiento de objetivos en ventas USD
  - Cumplimiento de factores de satisfacción al cliente delineados por la empresa
  - Crear un sentimiento de pertenencia en cada uno de los empleados para la empresa.
  - Cumplir con los objetivos propuestos

2.3.4 Estructura organizacional

Basados en esta cultura organizacional definida por los directivos de la organización, la empresa cuenta con los siguientes recursos humanos:

Figura N° 9: Estructura de la empresa



Fuente: Manual de funciones de la empresa
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

2.3.5 Objetivos y estrategias

De acuerdo a la planificación estratégica de la empresa, se han definido los siguientes objetivos y estrategias que guiarán la gestión de la organización en los próximos 3 años[35]:

- **Mantener y mejorar la seguridad en todas las actividades de la compañía**

  - Obtener y mantener la certificación IOSA

[35] Información de la institución obtenida de la entrevista a su Gerente General y bancos de Información

- Implementar y Mantener el sistema de administración de seguridad de vuelo SMS
- Implementar y mantener el Sistema de Aseguramiento de Calidad Operacional de la Compañía
- Cumplimiento programa CASS

- **Alcanzar la rentabilidad en las operaciones de la compañía**

  - Implementar un programa de control de costos para rubros de importancia estratégica de los resultados en la compañía
  - Implementar un programa de restructuración tarifaria Implementar un programa de gestión corporativa
  - Implementar un sistema de gestión documental para la gestión y aprobación de las compras

- **Participación de mercado**

  - Cumplimiento Presupuesto de Ventas
  - Aumentar el factor de ocupación al 75%
  - Fortalecer canales no tradicionales de distribución
  - Implementación de un CRM

- **Mejorar la satisfacción del cliente**

  - Implementación programa de mejoramiento de imagen de flota
  - Mejorar la imagen de puntos de venta y oficinas
  - Implementar programa de capacitación de servicio al cliente, al personal de momentos de la verdad
  - Implementar un programa de evaluación de nivel de servicio al cliente

2.3.6 Políticas de calidad

La empresa de manera adicional conjuntamente con su planificación estratégica ha desarrollado un compromiso con mejorar la calidad del servicio brindado a los pasajeros y lo ha enunciado de manera clara con el fin de que sea parte del credo de su personal y muestre empoderamiento en sus actividades:

La empresa está en el negocio al cliente en la industria de transporte aéreo de pasajeros y carga, lo hacemos con eficiencia, seguridad, puntualidad y servicio de calidad, apoyándonos en tecnología, capacitación y ética de nuestro personal. Trabajamos considerando los aspectos ambientales de las actividades y los riesgos de seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores.

2.3.7 Cadena de valor

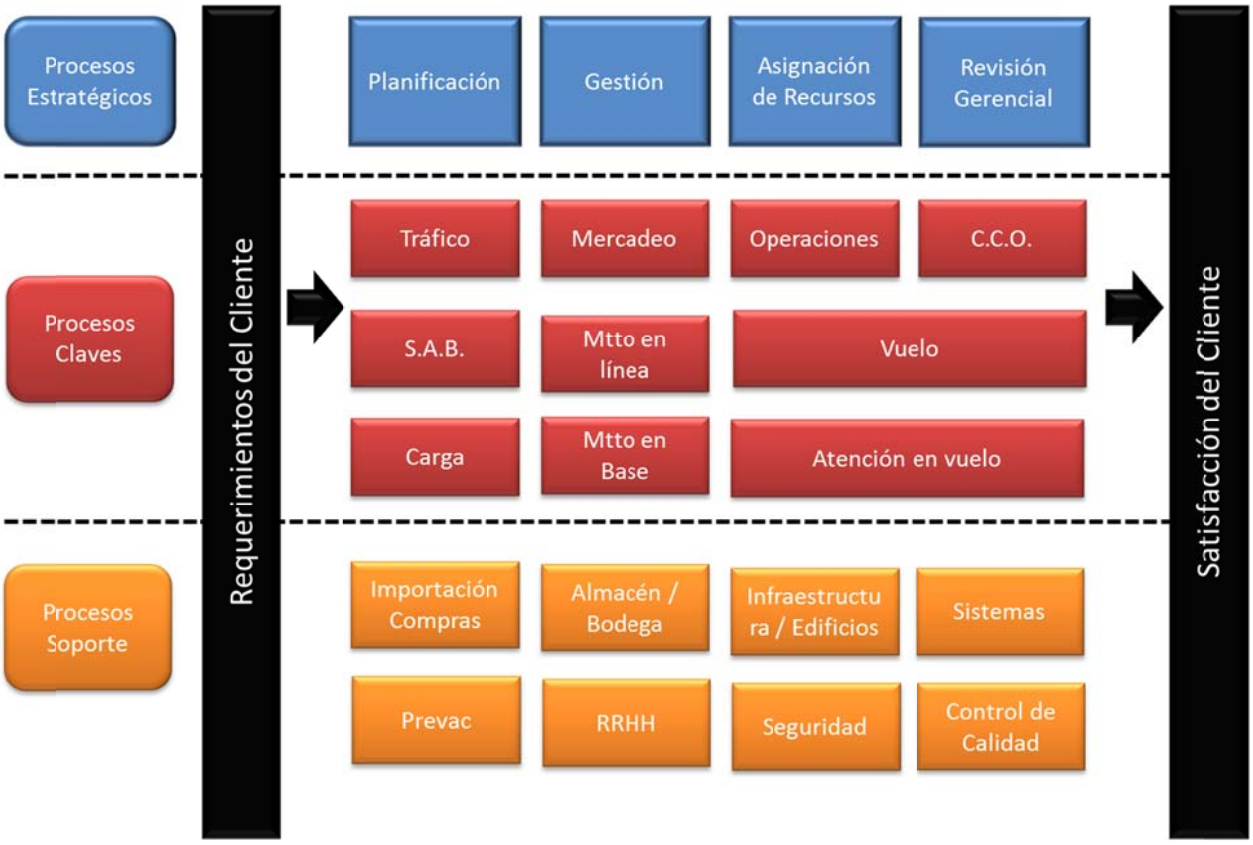
Como se mencionó en el capítulo anterior la empresa tiene definido ya un modelo de operación definido basado en la teoría de Michael Porter de cadena de valor para cada proceso global de la empresa, en este sentido, a continuación se presenta el diagrama de nivel 0 de la empresa:

Figura N° 10: Diagrama de procesos de nivel 0

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Basados en el servicio brindado por la empresa, su cadena de valor estaría definida de la siguiente manera:

Figura N° 11: Cadena de valor de la empresa



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

2.3. AREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

Ya procurando adentrarse en el objeto de la investigación es necesario describir al área administrativa financiera de la empresa con el fin de conocer íntegramente su operación y como esta impacta dentro de la empresa.

2.2.1 Descripción organizacional y operativa interna

La empresa en la actualidad cuenta con un departamento de administración y finanzas definido en función de los requerimientos de la operación de la empresa, su principal función es la de administrar de manera eficiente los recursos de la empresa, esto se puede notar en los procesos de Asignación de Recursos y Gestión como parte de los procesos estratégicos de la organización.

Este departamento tiene como principal función la de registrar, procesar y emitir información gerencial cuyo valor agregado es permitir a los directivos de la empresa adoptar decisiones y emitir lineamientos para el accionar de la organización de manera oportuna y de acuerdo a las condiciones del mercado.

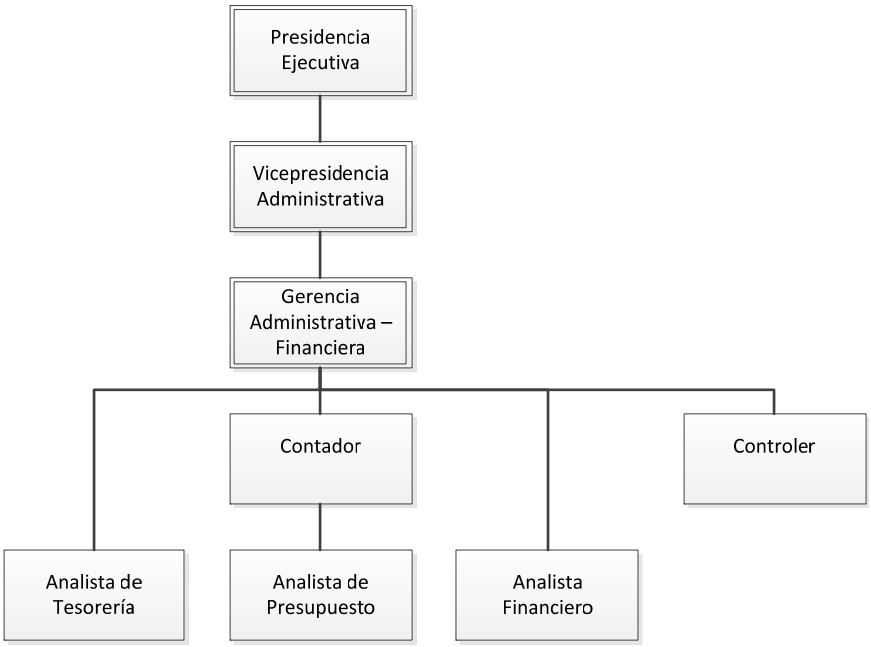
Como un lineamiento general de operación el área procura ser eficiente y transparente dentro de la organización y cumplir con la legislación laboral y tributaria a cabalidad.

El Departamento Administrativo Financiero de la empresa cuenta con su sede matriz en las oficinas centrales de la organización pero su trabajo, como podría suponerse tiene un alcance nacional ya que emite y recibe información desde y para todas las filiales de la empresa

Para la realización del registro de los eventos relacionados con el accionar de la institución se cumple con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y en función de estas se han diseñado formularios y se ha organizado el Plan de Cuentas Contables de la organización que aplica para todas sus operaciones que involucre uso del efectivo.

Para su operación financiera y contable, la organización ha adquirido el sistema de información TITAN especialista en la gestión operativa, administrativa y contable de empresas de este tipo, este sistema permite realizar el registro del flujo de activos de la empresa y que ha permitido ordenar las operaciones administrativas y financieras de manera que el manejo de los recursos de la organización se ha convertido en una práctica eficiente, oportuna y transparente, a continuación se presenta la estructura del área:

Figura N° 12: Organigrama del área Administrativa - Financiera



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

2.2.2 Objetivos y estrategias departamentales

Como se señaló anteriormente la empresa cuenta con un plan estratégico definido dentro de su operación lo que ha permitido que la organización tenga un crecimiento sostenido en este periodo de funcionamiento.

De la misma manera de manera, organizacionalmente el departamento Administrativo Financiero cuenta con una planificación determinada en función de su aporte al crecimiento de la organización en su conjunto.

Para este departamento, dentro del plan estratégico institucional, se han definido los siguientes objetivos y estrategias:

Objetivo Estratégico General

Desarrollar un modelo de financiación que tome en consideración la prestación del servicio y su rentabilidad, para ello se plantea tener un manejo financiero que asegure la regularidad de flujos de efectivo suficientes y oportunos a fin de garantizar el funcionamiento de la empresa y permita brindar un servicio seguro a sus pasajeros.

Objetivos Estratégicos Específicos[36]

- Elaboración concertada de un Modelo Económico y financiero para la empresa, que le permita generar rentabilidad y mejorar su capacidad de negociación con los compradores de servicios, con las siguientes características: En base a la demanda y actividad realizada, que tenga en cuenta la complejidad de la actividad atendida, que incentive la eficiencia, la calidad y la mejora de la organización en todas las áreas.

- Diseñar un mecanismo de control financiero basado en instrumentos financieros que garantice el flujo económico constante para la operatividad anual de la Empresa.

- Diseñar un sistema de operación eficiente de manera que el departamento siempre cuente con información financiera de manera

[36] Información obtenida a partir de la entrevista con el Gerente Administrativo de la empresa

oportuna para la toma de decisiones por parte de la presidencia de la empresa

- Diseñar y establecer un sistema control eficiente y eficaz que permita medir y monitorear el progreso mensual de cada Unidad de Gestión, y centro de costos cumpliendo con los estándares de eficiencia y en cumplimiento con su presupuesto establecido.

CAPITULO III

PLANIFICACION, DIAGNOSTICO Y ANALISIS

En este capítulo se presentará un análisis detallado del estado del área administrativa financiera de la empresa y se iniciará con el planteamiento de mejora de procesos de acuerdo a lo señalado en la fundamentación teórica del presente trabajo de investigación.

3.1. PLANIFICACION

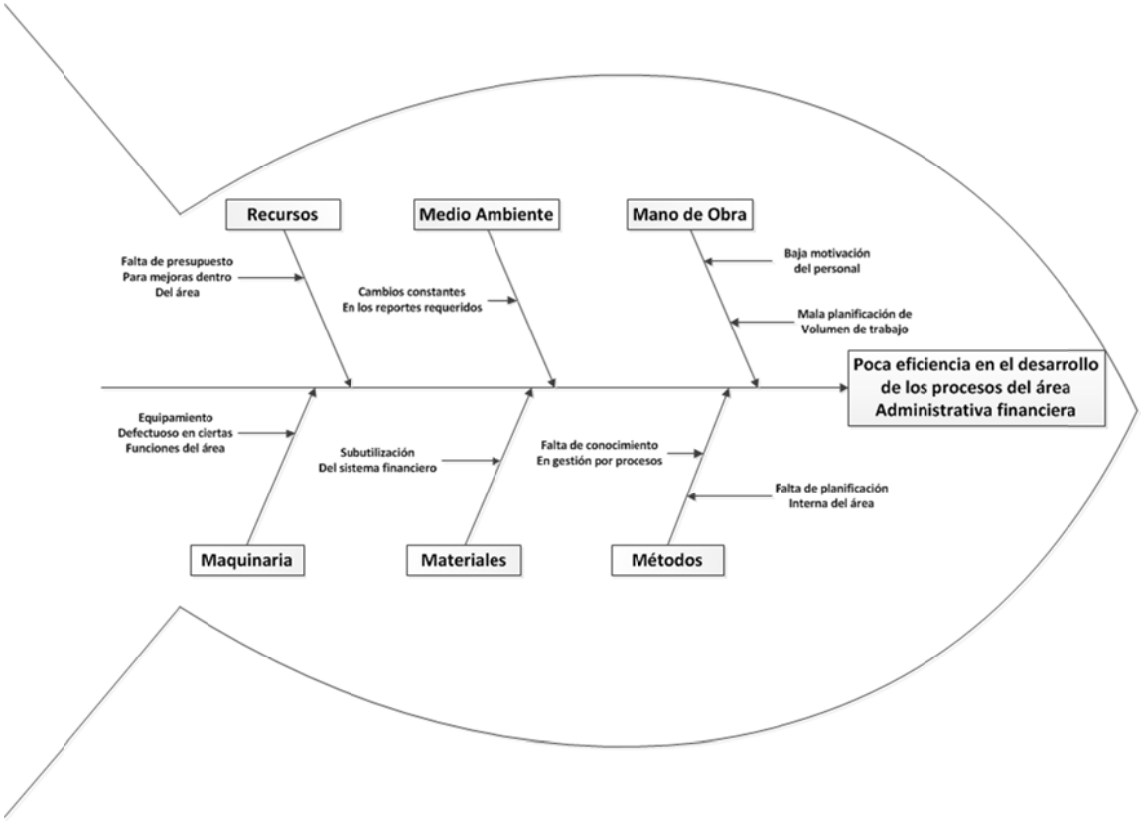
En la etapa de planificación del proceso de mejoramiento es necesario determinar primero determinar la realización de un análisis de causa efecto de manera que se pueda proyectar los campos de investigación donde se desarrollará el estudio posteriormente y como consecuencia las necesidades de mejora.

Para este proceso de utilizará la técnica de espina de pescado señalada anteriormente y desarrollada por Kouro Ishikawa, este modelo permite observar de manera clara y gráfica la relación entre las causas de un problema y su efecto sobre el mismo.

En este caso, la gestión administrativa y financiera de la empresa objeto de estudio presenta varios problemas de diferente índole, por ejemplo, a pesar de contar con un sistema de gestión de calidad y planificación estratégica desarrollada las actividades no se encuentran bien planteadas y además no consideran su aporte de valor a la gestión general de la empresa en este sentido no satisfacen de manera integra al cliente interno de la organización.

Los controles de gestión y levantamiento de información no permiten que las actividades fluyan de manera adecuada sino que los mismos han sido considerados como piedra de tropieza dentro de la gestión y reprocesos, sin embargo estos no son los únicos problemas dentro del área, de manera global sus problemas se enmarcan en lo siguiente:

Figura N° 13: Diagrama inicial de Causa y Efecto



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

De acuerdo a este análisis inicial de causa y efecto dentro del área administrativa financiera de la empresa, a continuación se lo desagregará con el fin de encontrar todos los aspectos que necesitan ser mejorados por la organización.

3.1.1 Levantamiento de información

Para focalizar el estudio y proceso de mejora, es necesario considerar de manera pragmática y relevante cuáles son los principales problemas dentro de la gestión administrativa y financiera de la empresa, esto se lo realizará a continuación mediante una encuesta de satisfacción interna.

La encuesta se la puede encontrar en el anexo 1 del presente documento de investigación.

3.1.2 Determinación de criterios

Realizada la encuesta de servicio, en la tabulación siguiente se podrán observar los puntos fuertes y débiles del área administrativa y financiera de la empresa objeto de estudio.

1. ¿Conoce usted la perspectiva estratégica de la organización es decir Misión, Visión y Valores de la empresa?

Figura N° 14: Conocimiento de la perspectiva estratégica de la empresa

Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar en la gráfica anterior la mayor proporción de la población de la empresa conoce medianamente la perspectiva estratégica de la organización (48%) y un 26% del personal de la empresa no la conoce lo que hace difícil un trabajo por objetivos de manera global y afecta de manera grave al desempeño de los procesos de la empresa, este factor debe ser considerado para mejora de manera primordial.

2. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del área administrativa financiera?

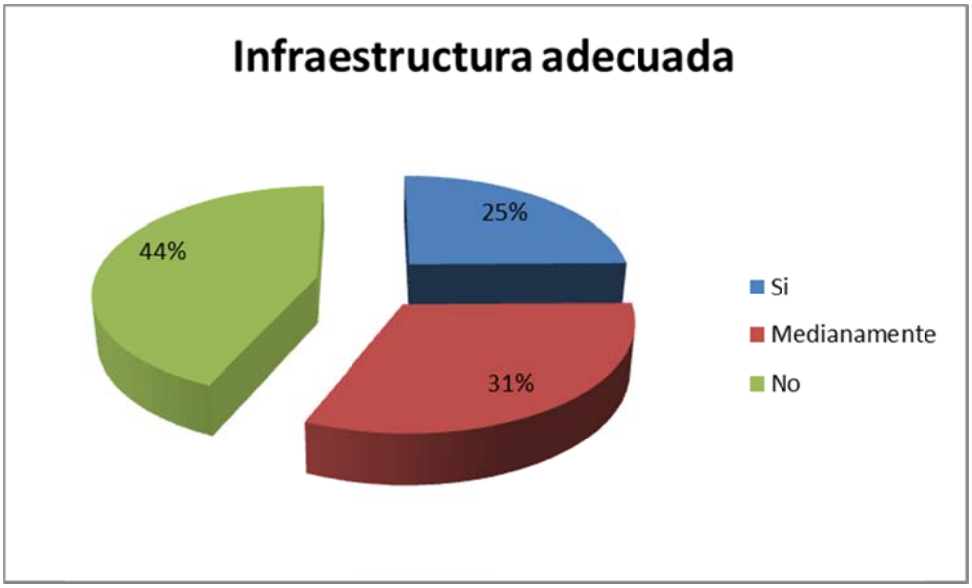
Figura N° 15: Conocimiento de la misión, visión y objetivos del área administrativa financiera

Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Al igual que en el caso anterior apenas un 22% de la organización comprende cual es la perspectiva estratégica que tiene el área administrativa financiera dentro de la empresa lo que hace que no se reconozca el aporte del área al crecimiento de la organización ratificando la necesidad de difusión de este campo a todos los colaboradores.

3. ¿La distribución de espacio físico del Área de Gestión Administrativa Financiera es adecuada para la realización de sus funciones?

Figura N° 16: Condiciones de infraestructura

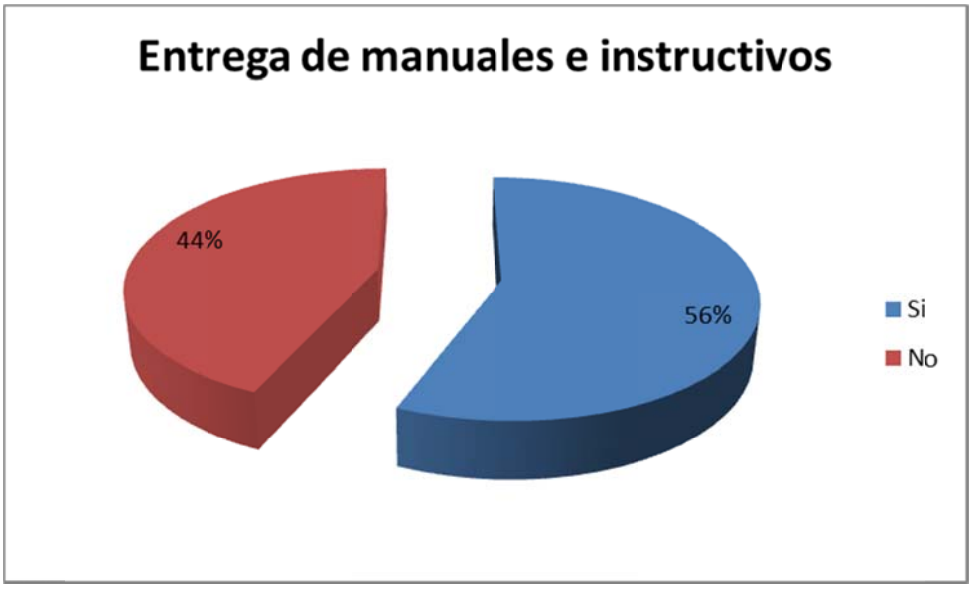


Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Tal y como muestra la figura 3.4 la mayor proporción de los colaboradores dentro del área indica que cuenta parcialmente (31%) o no tiene una infraestructura adecuada para la realización de su trabajo lo que hace difícil tener un desempeño sobresaliente, sin embargo de acuerdo a informes gerenciales recientes se indica que se realizará un lease de equipos informáticos y readecuación de los espacios del área de manera que esto está por ser solventado y este problema pasará a un segundo plano.

4. ¿La empresa le ha proporcionado manuales e instructivos para la realización de sus funciones?

Figura N° 17: Difusión de manuales e instructivos



Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

La empresa ha entregado manuales e instructivos acorde a lo indicado en el sistema de calidad que tiene pero es curioso notar que apenas el 56% de los empleados indica haberlos recibido arrojando un 44% que notifica que no los ha recibido lo cual indica que su difusión no ha tenido el impacto deseado dentro de la nómina de la empresa.

5. ¿Los procesos en el área Administrativa Financiera se encuentran documentados?

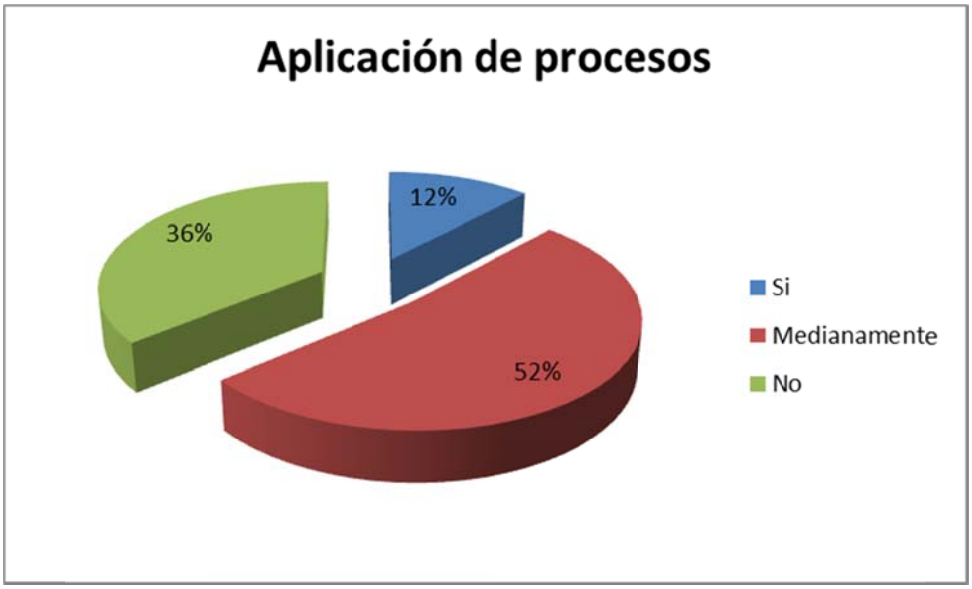
Figura N° 18: Existencia de procesos dentro del área administrativa financiera

Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

La encuesta indica que existe una documentación parcial de los procesos del área administrativa financiera (56%), esta proporción de la población indica que los procedimientos documentados son netamente los que cuenta con una normativa legal vigente como las Normas Ecuatorianas de Contabilidad o las de la ley de régimen Tributario Interno, el 19% que se puede considerar el ámbito directivo indica que los procesos han sido levantados para todo el departamento, sin embargo existe un 25% de los consultados indica que no existen procesos para el área considerando esto un problema importante a solventar.

6. ¿Se aplican los procesos y procedimientos levantados dentro del área administrativa financiera?

Figura N° 19: Aplicación de procesos dentro del área administrativa financiera

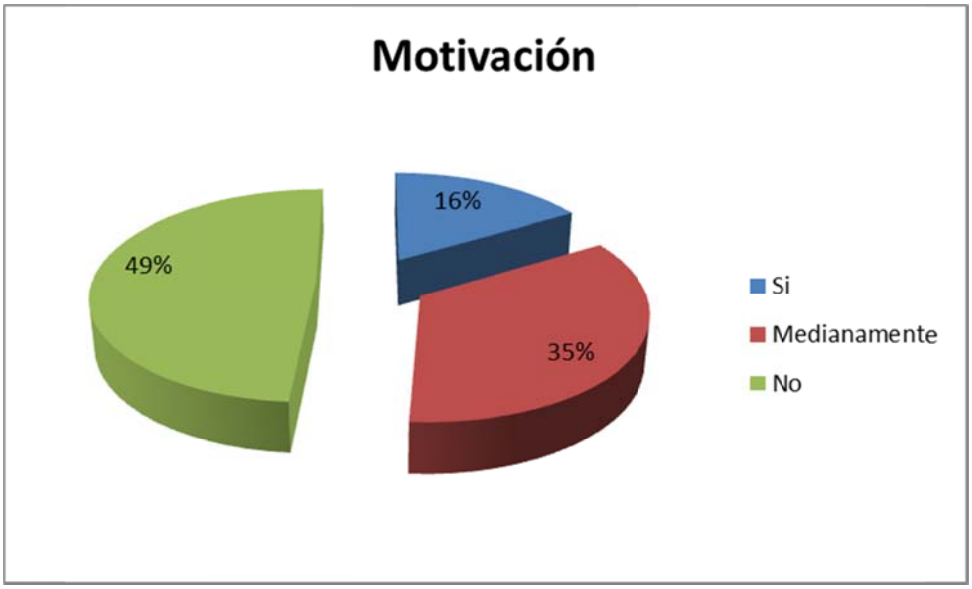


Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar en la aplicación de esta pregunta en el universo de los consultados se puede notar coherencia con la pregunta anterior, sin embargo es necesario señalar que el porcentaje mayoritario (52%) indica que se aplican los procesos de manera parcial en el área, por otro lado existe un alarmante 36% que indica que a pesar de existir procesos levantados su aplicación es baja dentro de las operaciones de la empresa.

7. ¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?

Figura N° 20: Motivación del personal

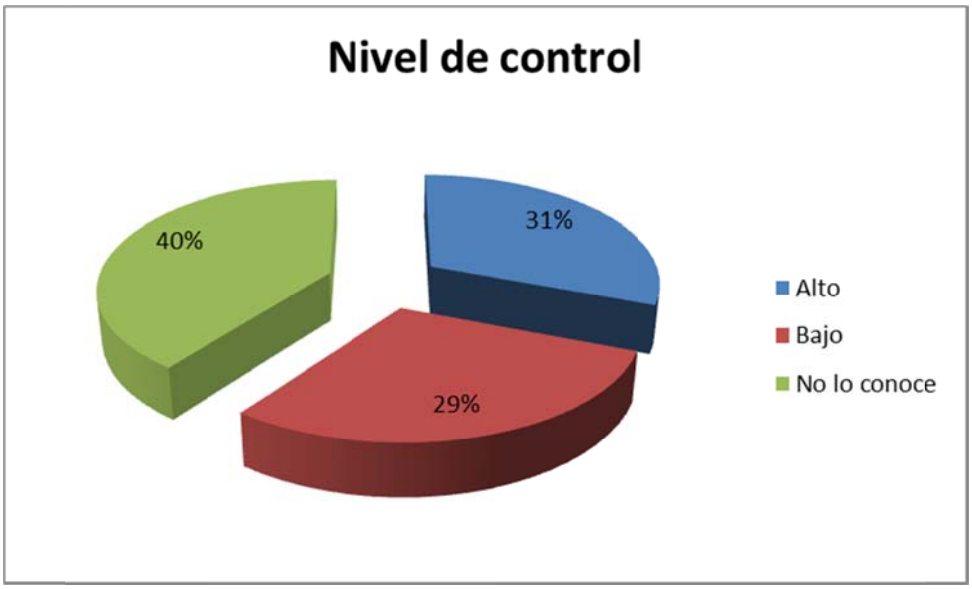


Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

En la aplicación de esta pregunta se puede notar que un problema a solventar de manera prioritaria es la falta de motivación del personal (49%) que trabaja en el área administrativa financiera de la empresa puede estar ocasionando reprocesos o baja eficiencia dentro de esta sección de la empresa, por otro lado es necesario señalar que existe un importante porcentaje, 35%, del personal que se siente medianamente motivado para la realización de sus actividades lo que lleva a pensar que es necesario formular un programa que solvente esta falencia.

8. El nivel de control que requieren sus actividades es:

Figura N° 21: Nivel de control de las actividades

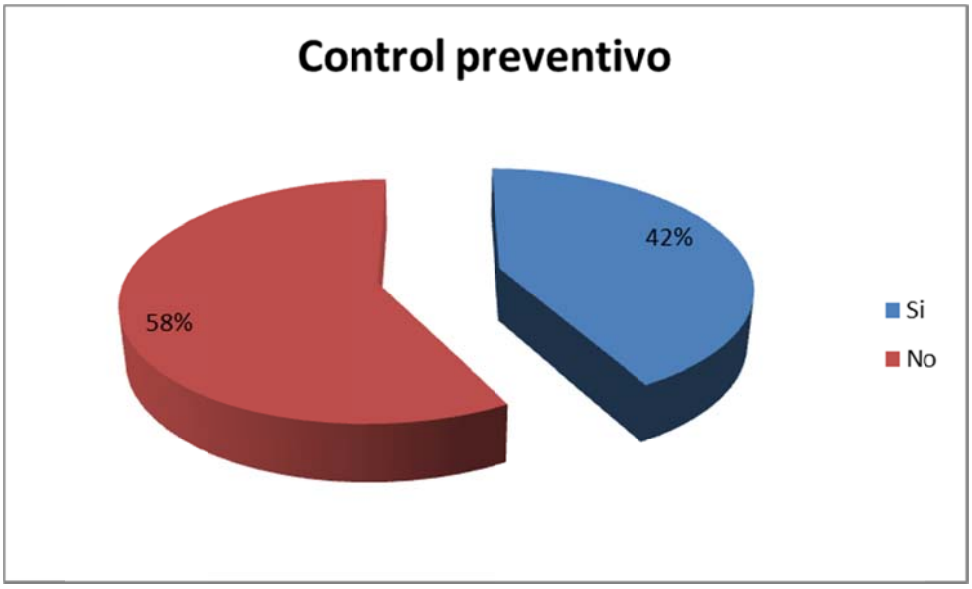


Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede notar en la gráfica anterior un porcentaje importante (29%) de las actividades realizadas por el personal de la empresa son ya establecidas por un protocolo o cuenta con controles básicos de restricción (poka yokes), sin embargo, existe un alto porcentaje de las personas que no conocen cual es el nivel de control que deben tener o tienen sus actividades dentro de la organización, este factor tampoco permite un empoderamiento efectivo por parte de los colaboradores ya que no tienen sensación de responsabilidad.

9. ¿Se realizan acciones de control preventivo en sus procesos?

Figura N° 22: Control preventivo de las actividades

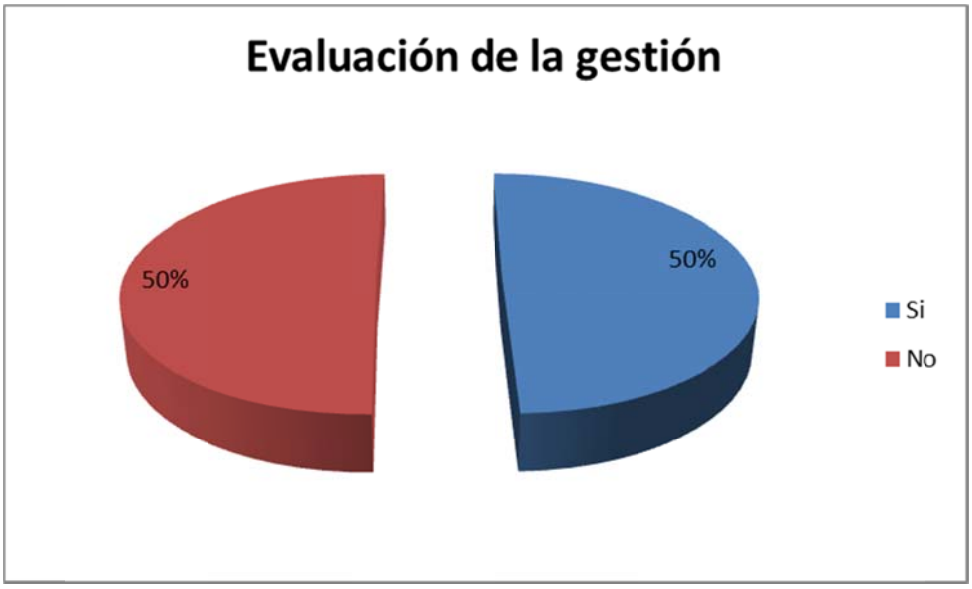


Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como indica la gráfica anterior las acciones preventivas de control dentro de la empresa no se las realiza en un gran porcentaje de las actividades 58% lo que hace que la mayor proporción de decisiones de mejora de eficiencia se las realice de manera correctiva implicando asi que no existe un parámetro de satisfacción del cliente establecido en la organización.

10. ¿Se realiza evaluación a la gestión que Ud. Realiza?

Figura N° 23: Evaluación de la gestión



Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Este factor tiene un comportamiento peculiar de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la empresa, como se puede observar en la gráfica la mitad de la población encuestada indica que si se realiza una evaluación periódica a su gestión, sin embargo, existe el otro 50% de los colaboradores de la empresa que indican que su gestión no es evaluada dentro de la organización.

11. ¿Cree que cuenta con el presupuesto adecuado para la realización de sus actividades?

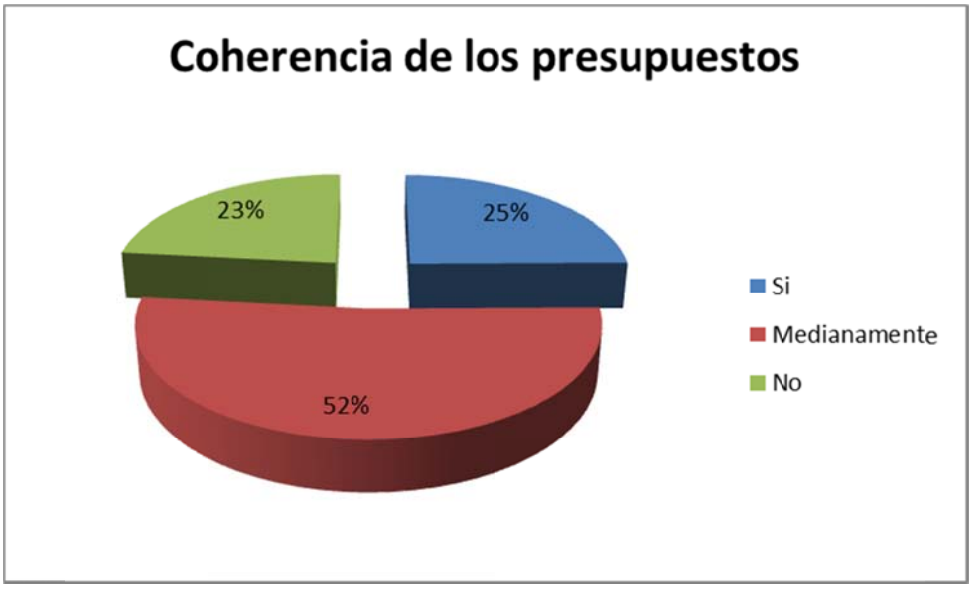
Figura N° 24: Disponibilidad del presupuesto

Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como una de las funciones esenciales del área administrativa financiera la empresa es la asignación de presupuestos para las demás áreas se hizo esta pregunta con el fin de determinar si el área tiene el impacto adecuado dentro de la organización, como se puede notar el 29% de la empresa indica que cuenta con el presupuesto requerido para la ejecución de sus actividades y el 41% indica que cuenta de manera parcial con su presupuesto asignado, es por ello que se puede concluir que el impacto del área sobre las otras tiene una aceptación mediana que implica que existe una oportunidad de colaboración para una mejora interna.

12. ¿Estima que los presupuestos preparados por el área administrativa financiera son coherentes a su realidad?

Figura N° 25: Coherencia de los presupuestos

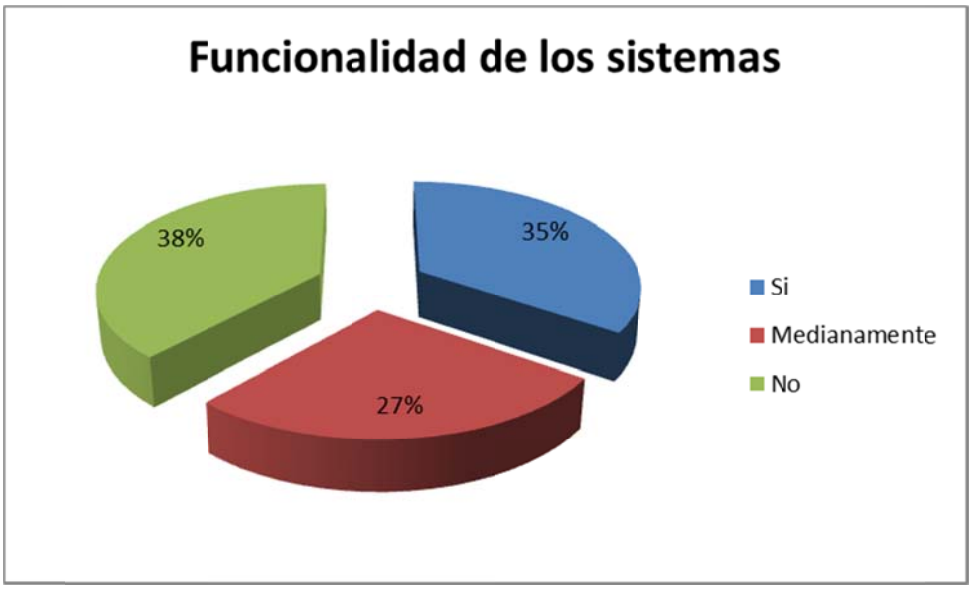


Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como indica la figura anterior, a pesar de que las áreas de la empresa indican que cuentan de manera parcial con los presupuestos requeridos, existe un alta proporción que indica que los mismos no son cercanos a la realidad de la operación de la organización (52%) lo que implica que es necesario mejorar la preparación de este producto dentro del área y cual es el impacto que este tienen en la operación de la empresa.

13. ¿Considera que conoce toda la funcionalidad del sistema Titán?

Figura N° 26: Funcionalidad del Sistema Contable



Fuente: Resultados de la Encuesta Realizada
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

En la gráfica anterior se puede notar que existe un gran porcentaje que conoce medianamente (27%) o no conoce (38%) las funcionalidades del sistema Titán que se encuentra implementado dentro de la organización es por ello que este punto debe ser reforzado por la empresa de manera que sea utilizado en su totalidad y pueda percibirse como una inversión y no un gasto dentro de la empresa.

Con el análisis realizado dentro de la empresa en función de la perspectiva de los clientes internos del área administrativa financiera, previo a emitir un diagnóstico formal, es necesario definir la cadena de valor en la que se fundamentará la propuesta de mejoramiento de los procesos del área y como deberán implementarse posteriormente.

3.1.3 Definir cadena de valor y mapa de procesos

Como se indicó en el capítulo anterior la empresa como tal tiene definida una cadena de valor global para todos sus procesos, sin embargo de manera específica es necesario definir cuál es la cadena de valor del área que se está analizando en este trabajo de investigación.

De acuerdo a una lluvia de ideas dentro del área administrativa financiera se pueden encontrar los siguientes procesos:

Figura N° 27: Cadena de Valor del Área Administrativa Financiera

Fuente: Investigación del Autor
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

En la figura anterior se indica cada uno de los procesos que forman parte de la cadena de valor del área administrativa – financiera de la empresa que deben ser objeto de análisis y mejoramiento, el área cuenta con cuatro procesos de ejecución en su cadena de valor, éstos procesos tienen dentro de si varios subproceso, a continuación se presenta un desglose de los mismos:

- Planificación
    - Elaboración de presupuestos
    - Asignación de presupuestos
- Gestión de los recursos
    - Administración de activos
    - Gestión tributaria
    - Gestión de costos
    - Gestión de compras
    - Gestión de control interno
- Tesorería
    - Cobros
    - Pagos
    - Administración de caja chica
- Contabilidad
    - Registro de información
    - Gestión de información contable

Teniendo en cuenta las dos variables de análisis para priorización dentro del presente trabajo de investigación, a continuación se presentará un modelo de priorización de procesos críticos de manera que se pueda iniciar un proceso de mejoramiento dentro de los procesos claves y se pueda tener el mayor impacto posible considerando que los presupuestos de ejecución son limitados.

3.2. DIAGNOSTICO

En el capítulo primero de este trabajo de investigación se mostró que existen varias herramientas que permiten enmarcar un proceso de mejoramiento utilizando de la mejor manera los recursos disponibles dentro de una organización, dentro de ellos se señalo a la lluvia de ideas y la priorización mediante la gráfica de Pareto que mostraba la ley del 80 – 20 es decir que el 80% de los problemas son ocasionados por el 20% de los factores.

En este espíritu a continuación se priorizarán los procesos que deberán ser analizados e intervenidos con el fin de tener una mejora importante dentro de la gestión del área utilizando de manera eficiente los recursos disponibles en su implementación.

Para este efecto, primero se realizará un análisis FODA de manera que se tenga el primer diagnóstico total del departamento y pueda servir de guía en el proceso de mejora.

3.2.1. FODA departamental

Con el fin de presentar un modelo de gestión eficiente, es menester el realizar un análisis consensuado de la situación actual del departamento, es por ello que se a continuación se presenta matriz FODA levantada con la colaboración del personal.

La herramienta utilizada en el desarrollo de este elemento del presente trabajo de investigación es la siguiente:

Figura N° 28: Modelo de matriz FODA

Las funciones que la organización realiza de manera correcta		Elemento conveniente, favorable, provechoso de potencial crecimiento o mejoria para la organización.	
FORTALEZAS	F1.	OPORTUNIDADES	O1.
	F2.		O2.
	F3.		O3.
	F4.		O4.
	F5.		O5.
	F.6		O6.
	F7.		O7.
Actividad que la empresa realiza en forma deficiente		Fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales	
DEBILIDADES	D1.	AMENAZAS	A1.
	D2.		A2.
	D3.		A3.
	D4.		A4.
	D5.		A5.
	D6.		A6.
	D7.		A7.

Fuente: CONTRERAS, José, Matriz DOFA y EFE, 2005. Tomado de : http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

A continuación se presenta lo obtenido en la realización del Análisis FODA en conjunto con el personal del área

Fortalezas

F1 Personal con alta formación académica

F2 Fortaleza financiera, la organización cuenta con ingresos constantes

F3 Acceso a sistemas financieros y contables de última generación

F4 Empoderamiento de las funciones del personal

F5 Acceso a información histórica de la empresa y su comportamiento

Debilidades

D1 Personal nuevo y con poca identidad respecto de la empresa, índices de rotación de personal potencialmente altos

D2 Estructura funcional aunque poco participativa entre el Staff y la Alta Dirección

D3 Subutilización de los sistemas disponibles

D4 Falta de consideración de la satisfacción del cliente interno

D5 Falta de comunicación interdepartamental.

Oportunidades

O1 Existe una buena percepción del servicio por parte del cliente externo

O2 Acceso a buenos programas de capacitación en el mercado

O3 Soporte departamental y acceso a nuevos sistemas

O4 Apertura al cambio por parte de la Dirección de la empresa

Amenazas

A1 Recortes de presupuesto por medidas de precaución ante la inestabilidad política del país.

A2 Cambios permanentes en la legislación ecuatoriana

A3 Falta de consideración del área en la operación de otras secciones de la empresa.

A4 Cultura Organizacional no difundida en toda la empresa lo que podría dificultar la ejecución de programas innovadores de largo alcance.

Conforme a este análisis inicial del estado del departamento administrativo y financiero de la empresa, en el capítulo siguiente se realizará el diagnostico consensuado de cuales son los puntos que se deben mejorar en la organización para que su departamento tenga alto impacto.

En el capítulo primero de este trabajo de investigación se mostró que existen varias herramientas que permiten enmarcar un proceso de mejoramiento utilizando de la mejor manera los recursos disponibles dentro de una organización, dentro de ellos se señalo a la lluvia de ideas y la priorización mediante la gráfica de Pareto que mostraba la ley del 80 – 20 es decir que el 80% de los problemas son ocasionados por el 20% de los factores.

En este espíritu a continuación se priorizarán los procesos que deberán ser analizados e intervenidos con el fin de tener una mejora importante dentro de la

gestión del área utilizando de manera eficiente los recursos disponibles en su implementación.

3.2.2. Descripción de los procesos críticos

Con el fin de seleccionar los procesos críticos que serán objeto de mejora se planteó una reunión con el personal del área y definir una matriz donde se los priorice en función de cuál es su impacto mayor dentro de la gestión global de la organización.

Durante la reunión planteada se presentaron todos los procesos y se los colocó en una matriz de priorización y a cada uno de ellos se les asigna un peso específico acorde a su relevancia estratégica (asignando valores secuenciales desde el número 1) para el resultado global del área y se los relaciona con los objetivos estratégicos de la empresa (de la misma manera se asigna una valoración dentro de la siguiente escala: 1 tiene una relación mínima; 3 su relación es intermedia; o, 5 si esta totalmente relacionado); con ello se obtiene una matriz similar a la siguiente:

Figura N° 29: Matriz de Priorización de procesos

Procesos	Objetivos Estratégicos								Total
		Imp.		Imp.		Imp.		Imp.	
	Mantener y mejorar la seguridad en todas las actividades de la compañía	2	Alcanzar la rentabilidad en las operaciones de la compañía	3	Participación de mercado	1	Mejorar la satisfacción del cliente	4	
Elaboración de presupuestos	5	10	5	15	0	0	3	12	37
Asignación de presupuestos	3	6	5	15	0	0	1	4	25
Administración de activos	5	10	5	15	3	3	5	20	48
Gestión tributaria	1	2	3	9	1	1	1	4	16
Gestión de costos	5	10	5	15	5	5	5	20	50
Gestión de compras	5	10	5	15	3	3	5	20	48
Gestión de control interno	5	10	5	15	5	5	3	12	42
Cobros	0	0	5	15	0	0	0	0	15
Pagos	1	2	1	3	3	3	1	4	12
Administración de caja chica	1	2	1	3	1	1	1	4	10
Registro de información	1	2	3	9	0	0	0	0	11
Gestión de información contable	1	2	5	15	0	0	0	0	17
Totales		66		144		21		100	331

Fuente: Investigación del autor
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Una vez realizada la matriz de priorización de los procesos, a continuación se la ordenó de mayor a menor de manera que se pueda observar cuales son los vitales que deberán ser analizados y mejorados en función de los requerimientos estratégicos de la organización, para ello se consideró su frecuencia acumulada y se seleccionarán aquellos que sumados en ese orden lleguen al 80% vitales tal y como indica el procedimiento indicado en el capítulo primero de este trabajo de investigación.

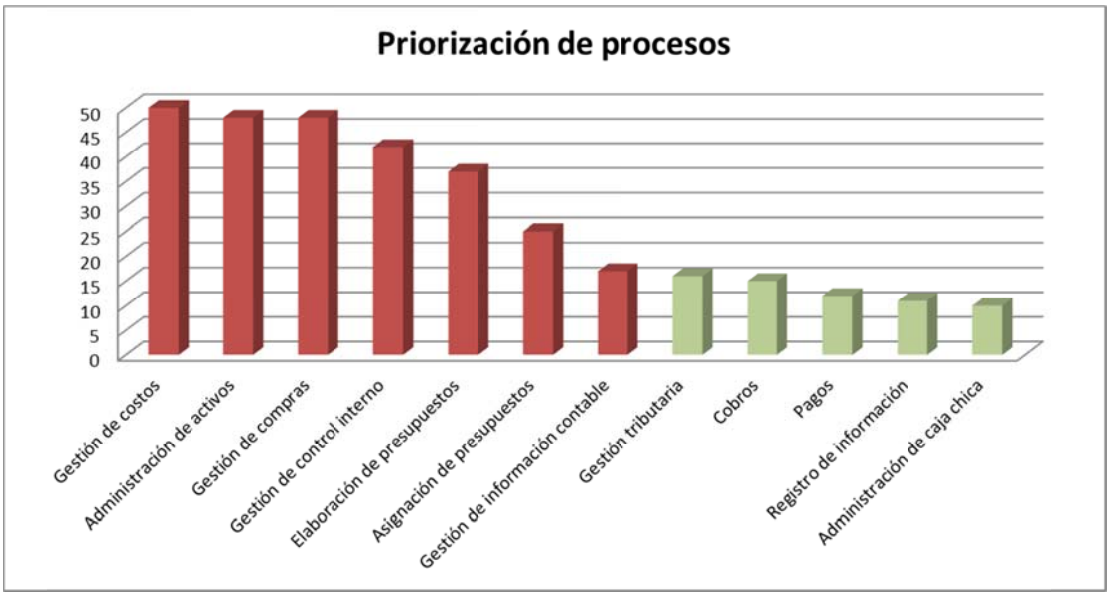
Figura N° 30: Priorización de procesos

Procesos	Total	Frecuencia	Frecuencia acumulada
Gestión de costos	50	15.11%	15.11%
Administración de activos	48	14.50%	29.61%
Gestión de compras	48	14.50%	44.11%
Gestión de control interno	42	12.69%	56.80%
Elaboración de presupuestos	37	11.18%	67.98%
Asignación de presupuestos	25	7.55%	75.53%
Gestión de información contable	17	5.14%	80.66%
Gestión tributaria	16	4.83%	85.50%
Cobros	15	4.53%	90.03%
Pagos	12	3.63%	93.66%
Registro de información	11	3.32%	96.98%
Administración de caja chica	10	3.02%	100.00%
Totales	331	100.00%	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Los procesos señalados con el color azul son los vitales, aquellos que tienen una mayor incidencia en el impacto de la gestión administrativa financiera en el resultado global de la organización por lo tanto los que deberán ser considerados dentro del proceso de mejora para el área, de manera gráfica se puede representar de la siguiente manera:

Figura N° 31: Priorización de procesos



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede notar los procesos en los que las mejoras deben ser implementadas son:

- Gestión de costos
- Administración de activos
- Gestión de compras
- Gestión de control interno
- Elaboración de presupuestos
- Gestión de la información contable
- Asignación de Presupuestos

3.2.3. Caracterización de los procesos

Previo a la evaluación del desempeño de los procesos es necesario determinar cuáles son los componentes que tienen y poder determinar de manera clara las oportunidades de mejora, en el Anexo 2 del presente de documento.

3.2.4. Evaluación del desempeño de los procesos

Una vez realizada la priorización de procesos que deben ser considerados como puntales para la mejora dentro del área administrativa financiera es necesario determinar el desempeño actual de los procesos de manera que se pueda evaluar de manera objetiva el desarrollo de los mismos y como puede impactar el mejoramiento tanto en costo como en tiempo de ejecución.

Para realizar esta actividad, es necesario definir todas las actividades de los procesos y calificarlas en función de su aporte de valor al resultado esperado de cada uno, a continuación se presenta este análisis realizado por cada uno de los procesos planteados.

3.2.4.1.Gestión de Costos

La realización del costeo dentro de la empresa se la realiza en función de un sistema de centros de costos ABC donde cada

área es responsable de su costo en función del presupuesto, ahora es necesario señalar que en un mercado voraz como el de servicios de transporte aéreo esta gestión debe manejarse de la manera más efectiva posible y la toma de decisiones debe ser realiza en función de data oportuna.

Figura N° 32: Análisis de Valor Agregado del proceso Gestión de Costos

PROCESO: GESTIÓN DE COSTOS

ENTRADA O INGRES	Solicitud de Compra, Inversión o Gasto	**EFICIENCIA**	46.2%	**TIEMPO**	130	**FRECUENCIA**	MENSUAL
RESULTADO:	Informe de gasto por centro de costo	**EFICIENCIA**	36.3%	**COSTO**	9.25	**VOLUMEN**	4 veces por mes

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDAD ENCONTRADA
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable de area	Recepta presupuesto aprobado por la gerencia general					X			15		1.263	
2	Responsable de area	Ejecuta compromisos planificadors	X						5		0.281		
3	Analista contable	Confronta ejecución versus presupuesto		X						10		0.842	Existen reprocesos en la confrontación del ppto.
4	Analista contable	En caso de no existir presupuesto indica la no factibilidad						X		10		0.842	La asignación de cuentas no considera actividades
5	Analista contable	En el caso de que este completo se revisa la existencia de recursos	X						5		0.281		
6	Analista contable	Si existe los fondos se registra operación en centro de costos		X					5		0.421		
7	Responsable de area	Ejecuta operación planteada	X						10		0.562		
8	Contador general	Aprueba desembolso				X				25		2.104	
9	Analista contable	Compila inversiones realizadas	X						15		0.844		
10	Analista contable	Prepara informe de costos de operación		X					10		0.484		
11	Contador general	Revisa informe de costos						X		10		0.842	
12	Contador general	Presenta informe de costos a los directivos de la empresa					X		10		0.484		
		TOTAL							**60**	**70**	**3.35765**	**5.8917**	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar en el análisis anterior el proceso cuenta con una eficiencia en tiempo de 46,2% y de 36.3% en costo lo que implica que la mayor proporción del proceso se concentra en actividades que no agregan valor a la empresa.

Debilidades

Entre las debilidades mas importantes se encuentran:

- Existe una demora entre la comprobación del presupuesto por parte del analista contable y los responsables de área lo que hace que el analista sea el que verifique la existencia o no de presupuesto labor que la tendría que hacer el responsable del gasto, esta actividad de comprobación hace que exista un reproceso innecesario.
- La compilación de las inversiones realizadas se la hace de manera manual ya que en muchos de los casos las compras y/o uso de recursos no se realizan de acuerdo a la planificación de inicio de año lo que hace difícil una confrontación de presupuesto planeado vs. Ejecutado.

3.2.4.2.Administración de Activos

Este proceso consiste en el control de uso de los activos de la organización y su control de adquisición, movimiento y baja, en este sentido este proceso es muy importante para la gestión integral de la empresa al ser netamente de servicios, además se debe considerar que los activos productivos son de un costo considerable al ser aviones de transportación de pasajeros.

Figura N° 33: Análisis de Valor Agregado del proceso Administración de Activos

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

ENTRADA O INGRES Compra de Activos **EFICIENCIA 64.55 TIEMPO 536 FRECUENCIA** Mensual

RESULTADO: Asignación de custodia del bien **EFICIENCIA 64.36 COSTO 45.3 VOLUMEN** todos los dias del mes

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDAD ENCONTRADA
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable de compras	Termina el proceso de compra		X						13		1.0942	
2	Responsable de inventario	Recibe el bien adquirido	X						7		0.58917		Los documentos de entrega no son completamente revisados
3	Analista contable	Realiza el ingreso a la Bodega y al registro de estado de bienes	X						4		0.33667		Los custodios no estan siendo actualizados
4	Bodeguero	Realiza la salida de materiales			X					13		1.0942	
5	Responsable de inventario	Aprueba la salida de materiales de bodega						X		7		0.7264	
6	Analista contable	Entrega del Bien al custodio			X				78		6.56509		
7	Responsable del bien	Recibe el bien mediante acta entrega-recepción		X					26		2.18836		
8	Responsable del bien	Firma acta de traspaso y compromiso de cuidado de bienes	X						13		1.09418		Los custodios son renuentes a la entrega de articulos
9	Analista contable	Registra cambio de custodio en registro de administración de bienes.	X						78		6.56509		
10	Responsable del bien	Determina necesidad de cambio de custodio		X						39		3.2825	
11	Responsable del bien	Emite solicitud de cambio de custodio	X						13		1.09418		
12	Gererte de área	Aprueba solicitud de cambio de custorio						X	26		2.18836		
13	Gererte de área	Solicita registro a contabilidad		X						39		3.2825	
14	Analista contable	Recibe solicitud y realiza inspección del Bien	X						78		6.56509		El analista contable no puede inspeccionar todo tipo de bien
15	Analista contable	De existir daños en el mismo los registra y determina sanciones y correcciones		X					20		1.68336	0	
16	Analista contable	Informa a la gerencia y/o vicepresidencia responsable los daños existentes	X							13		1.0942	
17	Gerencia/Viceprecidencia reponsable	Determina si procede arreglo y/o renovación						X	3		0.2525		
18	Analista contable	En el caso de no existir daños se registra el cambio de custodio			X					13		1.0942	
19	Analista contable	Se entrega el bien al destinatario.			X					13		1.0942	
20	Responsable del bien	Recibe el bien y firma acta de entrega-recepción y compromiso					X			20		1.6834	Desface en la informacion
20	Analista contable	Realiza invetario periodicos de bienes y comprobación de custodios	X							20		1.6834	Desface en la informacion
		TOTAL							346	190	29.1221	16.129	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar en el cuadro anterior la eficiencia en tiempo de este proceso alcanza el 64.55% y en costo de realización el 64.38% este proceso tiene un desempeño aceptable sin embargo existen oportunidades de mejora que se exponen a continuación:

Debilidades

Entre las debilidades mas importantes se encuentran:

- Muchas veces en la realización del registro del bien no se consideran todos los aspectos o información relevante que pueda inferir en el manejo del mismo por desconocimiento o falta de prolijidad en la revisión de cada bien.
- Al no tener clara la responsabilidad de un bien dentro de la empresa, los custodios se muestran renuentes a tener bienes a su cargo lo que dificulta drásticamente la entrega de bienes, en este punto se puede implementar un manual de manejo de bienes que aclare todas las dudas al custodio entorno a sus responsabilidades y límites.
- Muchas veces al ser elementos técnicos el analista contable no puede tener conocimiento total de las partes lo que muchas veces dificulta el registro e inventario de bienes.

3.2.4.3.Gestión de Compras

El proceso de gestión de compras en el área consiste en el aprovisionamiento efectivo de insumos, equipo y repuesto para las áreas solicitantes de la empresa, su compromiso es realizar todas las compras en función de los requerimientos de los responsables, gerencias o vicepresidencias considerando las

limitantes de presupuesto aplicadas desde la planificación de la empresa.

Figura N° 34: Análisis de Valor Agregado del proceso gestión de compras

PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS

ENTRADA O INGRES	Compras requeridas	**EFICIENCIA**	44.19	**TIEMPO**	215	**FRECUENCIA**	Anual
RESULTADO:	Compras realizadas	**EFICIENCIA**	67.92	**COSTO**	21	**VOLUMEN**	Una vez por año

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDAD ENCONTRADA
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable de área	Determina requerimiento	X						10		1.60012		
2	Analista de compras	Recibe requerimientos					X			60		3.3744	
3	Analista de compras	Consulta si esta en el Plan Anual de Compras		X					5		0.2812		
4	Analista de compras	Sino esta en el PAC indica que debe hacerse una solicitud al responsable del presupuesto del área					X			10		0.5624	Alto tiempo de comprobación de presupuesto de compras
5	Responsable del área	Realiza la solicitud de aprobación de compra	X						5		0.2421		
6	Gererte del área	Aprueba la realización de la compra	X										
7	Analista de compras	Realiza la busqueda de producto y proveedor	X							10		0.5624	
8	Proveedores	Presentan cotizaciones y ofertas	X						10		0.5624		
9	Analista de compras	Revisan las ofertas presentadas		X					20		5.94904		
10	Analista de compras	Realiza cuadro comparativo de ofertas	X						10		2.97452		
11	Responsable del área	Revisa y aprueba cuadro comparativo, solicita la compra						X	15		1.55658		
12	Analista de compras	Registra la compra y levanta el acta de aprobación					X			30		1.6872	
13	Analista contable	Registra la compra en el presupuesto del área responsable											
14	Proveedor	Entrega el Bien y/o servicio	X						10		0.5624		
15	Responsable del área	Realiza inspección de recibido a conformidad		X					10		0.5624		
16	Analista contable	Inicia el proceso de pagos			X					10		0.5624	
		TOTAL							**95**	**120**	**14.2908**	**6.7488**	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar en el cuadro anterior la eficiencia del proceso propuesto es de 44,10% en tiempo de ejecución de actividades y en el caso de uso de recursos el proceso cuenta con una eficiencia de 67,92% las principales debilidades encontradas en este proceso se muestran a continuación:

Debilidades

Entre las debilidades mas importantes se encuentran:

- La comprobación de la compra en el punto de pedido ocasiona que existan varias aprobaciones innecesarias, en este caso se solventaría este problema con un mejor conocimiento del presupuesto por parte de los responsables de área ya que esto facilitaría la consecución de aprobaciones por parte de las gerencias y vicepresidencias.

3.2.4.4.Gestión de Control Interno

Este proceso consiste en el control periódico del cumplimiento de las acciones de la empresa en función de su planificación y objetivos estratégicos, lastimosamente en la actualidad tiene un enfoque de revisión de ejecución presupuestaria sin embargo en este sentido el proceso cuenta con una eficiencia en tiempo y recursos destacable por encima de los demás procesos analizados.

Figura N° 35: Análisis de Valor Agregado del proceso gestión de control interno

PROCESO: GESTIÓN DE CONTROL INTERNO

ENTRADA O INGRES Operaciones de la empresa **EFICIENCIA** 78.57 **TIEMPO** 140 **FRECUENCIA** Mensual

RESULTADO: Informe de control interno **EFICIENCIA** 78.83 **COSTO** 11.9 **VOLUMEN** 4 veces por mes

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDAD ENCONTRADA
			○	□	⇨	▽	⊃	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Analista contable	Compila los respaldos de las operaciones de la empresa		X						30		2.525	La compilación se la realiza de manera unitaria
2	Analista contable	Distribuye la documentación en torno a compromisos planificados y no planificados	X						10		0.84168		
3	Analista contable	Compara la ejecución programada versus la realizada	X						20		1.68336		
4	Analista contable	Emite informe de Control	X						30		1.68721		
5	Contador General	Revisa informe		X					10		1.03772		
6	Gerercias vicepresidencias	Toma correctivos, politicas de acuerdo al desarrollo y/o solicita reforma presupuestaria	X						40		4.15087		
		TOTAL							**110**	**30**	**9.40083**	**2.525**	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se señaló anteriormente este proceso cuenta con una eficiencia en tiempo de 78.57% y en recursos de 78.83% lo que hace que su desempeño sea el mejor de los procesos analizados, sin embargo este proceso deberá ser reenfocado en la revisión y cumplimiento de los objetivos del área con el fin de que la misma tenga un mejor impacto dentro del desempeño de toda la organización.

Debilidades

Entre las debilidades más importantes se encuentran:

- Como se señaló anteriormente el enfoque del área esta basado en el cumplimiento de las actividades y no en la

medición del desempeño de los procesos y su impacto en la planificación estratégica de la empresa.

3.2.4.5.Elaboración de presupuestos

El proceso de elaboración de presupuestos consiste en la actividad de estudio y proyección de inversión de recursos financieros orientados a satisfacer los requerimientos de la empresa dentro de un periodo de tiempo, en este sentido la elaboración de estos dentro de la empresa se la ejecuta al final del año fiscal vigente considerando las perspectivas de crecimiento y objetivos que tiene la organización.

Figura N° 36: Análisis de Valor Agregado del proceso de elaboración de presupuestos

PROCESO: ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

ENTRADA O INGRES	Establecimiento de Necesidades	**EFICIENCIA**	68.38	**TIEMPO**	680	**FRECUENCIA**	Anual
RESULTADO:	Presupuesto ingresado al sistema contable	**EFICIENCIA**	65.5	**COSTO**	79.1	**VOLUMEN**	Una vez al año

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDAD ENCONTRADA
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsables de área	Determinan necesidades de la empresa	X						100		29.7452		
2	Analista contable	Consolida informe presupuestario de Compras, Proyectos y Gastos	X						120		3.99882		
3	Contador General	Asigna cuentas presupuestarias de acuerdo al plan de cuentas de la empresa		X					30		1.68721		Los formatos de presupuesto solamente son diligenciados por el contador
4	Contador General	Elabora borrador del presupuesto	X						60		1.99941		
5	Presidente Ejecutivo	Revisa coherencia entre el presupuesto, proyectos y planificación estratégica		X					45		1.49956	0	
6	Contador General	Si existen cambios se los realiza en colaboración con las áreas							30		0.99971		
7	Secretaria ejecutiva	Elabora la Convocatoria de Junta General	X						10		0.4842	0	
8	Secretaria ejecutiva	Entrega de Convocatoria					X			70		7.264	Las convocatorias se realizan con un documento físico
9	Secretaria ejecutiva	Constata el Quorum		X						5		0.2812	
10	Secretaria ejecutiva	Elabora la Nomina de Asistencias		X						15	0		
11	Presidente Ejecutivo	Instala la Reunion					X			5		1.4873	
12	Junta de Accionistas	Discuten priorización	X						5		1.48726		
13	Junta de Accionistas	Aprueban mediante votacion	X						5		1.48726		
14	Presidente Ejecutivo	Firman proforma presupuestaria	X						60		8.42448		
15	Contador General	Se registra el presupuesto en sistema contable			X					120		18.263	
		TOTAL							**465**	**215**	**51.8131**	**27.295**	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede notar en la figura anterior el Valor agregado del proceso es de 68.38% en tiempo y de 65.5% en costo lo que implica que el proceso se lo maneja de manera diligente y con oportunidad.

Debilidades

Entre las debilidades más importantes se encuentran:

- El proceso como tal esta siendo manejado de manera gerencial y no es conocido por parte de los colaboradores de

la empresa ni por quienes realizan su prospectiva presupuestaria, lo cual se ve reflejado en las pocas veces donde la aprobación del presupuesto tuvo demoras por falta de personas que conozcan el proceso.

- Existe una sola actividad de control dentro de la elaboración del presupuesto donde se lo confronta con la planificación estratégica de la empresa, es necesario que esto sea revisado de manera inicial por parte de los colaboradores que lo elaboran previo a ser consolidado y se podría reducir el tiempo de comprobación.

3.2.4.6.Gestión de la información contable

El proceso de gestión de información contable dentro de la empresa consiste en el registro de la información y su tratamiento en función de los reportes que la Dirección de la empresa utiliza para realizar su proceso de toma de decisiones, en este sentido esta fuente de información es crítica para direccionar de manera eficiente y oportuna a la gestión de la empresa.

Figura N° 37: Análisis de Valor Agregado del proceso de gestión de información contable

PROCESO: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE

ENTRADA O INGRES: Transacciones — EFICIENCIA 73.28 TIEMPO 393 — FRECUENCIA Mensual

RESULTADO: Toma de decisiones — EFICIENCIA 73.07 COSTO 33.2 — VOLUMEN todos los dias del mes

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDAD ENCONTRADA
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Analista contable	Ingreso en el sistema contable	X						10		0.84168		
2	Analista contable	Ingreso del Pago del bien o servicio Libro diario	X						5		0.42084		Se las realiza de manera individual
3	Contador General	Verificacion del saldo según el estado de cuenta		X					3		0.2525		
4	Contador General	Realizacion e impresión de Comprobantes ingreso - egreso				X				10		0.8417	Se las realiza de manera individual
5	Presidente Ejecutivo	Firma de Documentos		X						5		0.5189	
6	Analista contable	Registro de Auxiliar de Compras	X						60		5.05007		
7	Analista contable	Realizacion de DIMM	X						20		1.68336		
8	Analista contable	Pago de Impuestos IVA Y RENTA	X						10		0.84168		
9	Analista contable	Realizacion e ingreso de anexos	X						60		5.05007		
10	Analista contable	Revision de cuentas de mayor		X					30		2.52503		
11	Contador General	Elaboración Balance de Comprobacion		X					10		0.84168		
12	Contador General	Elaboración de Balance Financiero		X					20		1.68336		
13	Contador General	Elaboración de Flujo de Efectivo		X					30		2.52503		
14	Presidente Ejecutivo	Revisión de la información recibida		X						60		5.0501	El presidente revisa varias veces el mismo documento
15	Contador General	Separación de ratios e indicadores del balance global	X							30		2.525	
16	Presidente Ejecutivo	Toma de decisiones en base a informe gerencial	X						30		2.52503		
		TOTAL							288	105	24.2403	8.9356	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar en el cuadro anterior la eficiencia del proceso propuesto es de 73.28% en tiempo de ejecución de actividades y en el caso de uso de recursos el proceso cuenta con una eficiencia de 73.07% las principales debilidades encontradas en este proceso se muestran a continuación:

Debilidades

Entre las debilidades más importantes se encuentran:

- El proceso como tal funciona de manera aceptable y permite contar con información de manera oportuna, sin embargo se podría mejorar si se lo realiza con una periodicidad mas

corta es decir en lugar de hacerlo cada mes seria bueno contar con información en línea ya que el sistema contable que la empresa tiene permite realizarlo.

3.2.4.7.Asignación de presupuestos

El proceso de asignación de presupuestos dentro de la empresa consiste en la preparación y separación de recursos de manera específica con un fin o departamento determinado, es por ello que una falla de control dentro del mismo puede desembocar en la realización de inversiones o gastos no deseados que puedan afectar el desempeño de la empresa.

Figura N° 38: Análisis de Valor Agregado del proceso de asignación de presupuesto

PROCESO: ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTOS

ENTRADA O INGRES	Planificación de actividades departamentos	**EFICIENCIA**	0.317	**TIEMPO**	60	**FRECUENCIA**	MENSUAL
RESULTADO:	Presupuesto elaborado	**EFICIENCIA**	0.4	**COSTO**	0.28	**VOLUMEN**	ocho veces por mes

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDAD ENCONTRADA
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Personas del área	Reportan requerimientos de inv/gas	X						2		0.112		
2	Gerente del área	Aprueba la solicitud						X		3		0.169	
3	Analista encargado	Consolida los requerimientos del área					X			5		0.000	Existe confusion en la asignación de gastos
4	Gererte del área	Aprueba la consolidación de requerimientos	X						5		0.000		
5	Secretaria del área	Envia solicitud de requerimientos						X		3		0.000	
6	Analista contable	Recibe planificación	X						5		0.000		
7	Analista contable	Recomienda priorización	X						2		0.000		Existe confusion en la asignación de gastos
8	Contador General	Establece priorización del gasto		X						30		0.000	
9	Contador General	Inicia proceso de elaboración del presupuesto	X						5		0.000		
		TOTAL							**19**	**41**	**0.11248**	**0.1687**	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar en el cuadro anterior la eficiencia del proceso propuesto es de 31.7% en tiempo de ejecución de

actividades y en el caso de uso de recursos el proceso cuenta con una eficiencia de 40.00% las principales debilidades encontradas en este proceso se muestran a continuación:

Debilidades

Entre las debilidades más importantes se encuentran:

- El proceso como tal tiene una falencia que dificulta mucho su ejecución, la asignación de prioridades en la inversión puesto que el Contador General es quien la realiza y no necesariamente cuenta con todos los elementos para tomar una correcta toma de decisiones en la priorización.

Realizado ya el levantamiento de la información respecto a la percepción que tiene la empresa en torno al funcionamiento del área administrativa financiera y el análisis de los procesos existentes en el área, es menester ya realizar propuestas de mejora que permitan tener un desempeño competitivo en el mercado.

CAPITULO IV

DESARROLLO

4.1. DEFINICION DE ALTERNATIVAS DE MEJORA Y RECURSOS NECESARIOS

En los capítulos anteriores del presente proyecto de investigación se han desarrollado los pasos iniciales para la generación de mejoras a los procesos establecidos como prioritarios y críticos dentro del área administrativa financiera de la empresa objeto de estudio.

Sin embargo previo a realizar propuestas en firme es necesario realizar un análisis de iniciativas de manera que se escojan las mejores considerando que los recursos existentes son limitados dentro de la gestión empresarial.

Como se pudo observar anteriormente, en este proceso de mejoramiento se han tomado dos campos de análisis dentro del área, el primero fue en torno a la percepción de las demás áreas de la empresa respecto las funciones del área administrativa financiera y, por otro lado, se han analizado los procesos críticos que mejorándolos pueden tener un impacto positivo en la gestión de la organización.

En este sentido las estrategias que se consideren como de acuerdo al análisis FODA, Encuestas de Servicio y Análisis de procesos son:

- Mejoramiento de la motivación del personal en base a la construcción de un modelo de liderazgo proactivo y comunicacional donde se procure el desarrollo del colaborador y mejora de su productividad.

- Mejoramiento de los procesos de Comunicación entre el personal de la empresa y las actividades realizadas por el área Administrativa Financiera de la Organización.

- Mejora de Distribución del Espacio Físico del Área de Gestión Administrativa financiera.

- Plan de Capacitación para el mejoramiento del desempeño del personal del área de gestión Administrativa Financiera.

- Diseño de un proceso de mejoramiento del tiempo de respuesta a los requerimientos del Área Administrativa financiera de la empresa rediseñando sus procesos críticos sin perder su enfoque de control de gestión.

- Mejoramiento de Procesos para el control de la Ejecución Presupuestaria del Área de Gestión Administrativa financiera

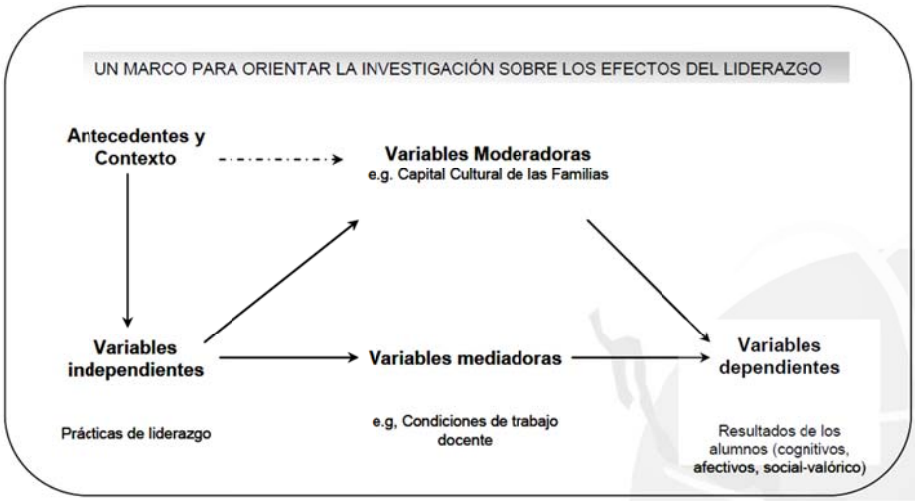
Cada una de estas iniciativas que se han planteado para su ejecución en el área se estima que deben tener un presupuesto de manera que sean ejecutadas y no se quede como un enunciado del presente proyecto de investigación, es por ello que cada una de estas se desarrollará a continuación:

4.1.1. Generación de un modelo de liderazgo productivo

El programa planteado como gestión del liderazgo consiste en el desarrollo de capacidades de coordinación y dirección para el personal directivo y mandos medios de todos los departamentos de la empresa de tal manera que puedan tener un impacto positivo en el personal operativo y puedan ser reconocidos como líderes innovadores dentro de su área.

El programa planteado para fortalecer las habilidades de liderazgo deberá tener el siguiente fundamento:

Figura N° 39: Variables del Liderazgo



Fuente: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas de la Educación – Chile
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Partiendo del esquema anterior, el programa de gestión del liderazgo deberá considerar los siguientes aspectos:

Ejes de Formación	**Práctica**	**Ventaja**
Establecer direcciones. Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.	Visión (construcción de una visión compartida)	Identificar nuevas oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Esto implica establecer valores centrales y alinear al staff y a su equipo de trabajo, de manera que la visión propuesta pueda ser alcanzada.
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	Construir acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión.
	Altas expectativas	Demostrar altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas.
Rediseñar la organización. Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Construir una cultura colaborativa	Convocar a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y confianza mutuos entre aquellos involucrados en la colaboración, siendo confiables los líderes mismos; determinar de manera compartida los procesos y resultados de los grupos; promover la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos y proveer los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo
	Estructurar una organización que facilite el trabajo	Ordenar estructuras que son complementarias. Entre las prácticas asociadas a ello, se incluyen la creación de tiempos comunes de planificación para unidades administrativas, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, la distribución del liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los operativos en la toma

		de decisiones.
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la empresa. Gestión de prácticas asociadas y supervisión de lo que ocurre en los lugares de trabajo	Motivación al personal	Encontrar líderes de opinión con el interés y la capacidad para profundizar ("llevar más allá") los esfuerzos de la empresa.
	Promover el apoyo y asesoramiento técnico del área de recursos humanos	Considera el supervisar y evaluar el liderazgo, así como también, proveer los recursos para formación y atención de debilidades
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	Se busca contrarrestar la tendencia de exceso de información dentro de la empresa y actividades que controlen los canales de comunicación.

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

4.1.2. Mejoramiento de los procesos de comunicación del área administrativa financiera

Desde Kaoru Ishikawa la calidad tiene que ver con la “capacidad de una organización para adaptarse a los requerimientos de sus usuarios”, este planteamiento aparentemente elemental en la actualidad ha generado cambios profundos en los enfoques de gestión de la organización en donde la organización ha pasado de centrarse en el producto a centrarse en el cliente.

En este sentido al ser el área administrativa financiera proveedora de todos los procesos de la empresa este canal de comunicación debe mantenerse activo con el fin de contar con un espacio de interacción y retroalimentación constante que permita mejorar el desempeño del área en función del cliente interno.

A fin de construir una visión compartida que contribuya al logro de los objetivos misionales, la comunicación organizacional estará orientada a la efectiva difusión de la información estratégica y hacia el establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre los colaboradores, sin perjuicio de la jerarquía propia de la estructura institucional, para lo cual se implementará un Plan de Comunicación que promueva la interlocución a todos los niveles y la interiorización de los elementos necesarios para lograr la cultura organizacional deseada.

Objetivo General: Generar sentido de pertenencia entre los colaboradores en una gestión comunicacional que busca contribuir a la cohesión interna y conferir identidad al departamento administrativo financiero.

Principales actividades:

- La empresa, realizará jornadas de sensibilización a todos los colaboradores de la Entidad proporcionándoles la información que requieren para conocer en detalle todo lo relacionado a la misma y los procesos de todas las áreas, haciendo énfasis en el Plan Estratégico de la organización con el fin de que esto impacte y la estrategia global de la empresa se interiorice en el colaborador:

- Las jornadas de sensibilización estarán direccionadas por el área Administrativa Financiera y estará en cabeza los responsables de proceso
- La sensibilización tendrá como propósito proporcionar información de carácter estratégico a los colaboradores y los procesos de la organización.
- La sensibilización se realizará mensualmente por cada área de la empresa, mediante reuniones y de ello se dejará constancia en un acta que será remitida los cinco (5) primeros días de cada mes al área administrativa financiera.
- Todo colaborador que ingrese a trabajar en la empresa recibirá una inducción con el mismo enfoque de las jornadas de sensibilización, cuya realización en ningún caso deberá sobrepasar los tres días después de su fecha de vinculación.
- Los colaboradores de la empresa realizarán de manera periódica en cada área una reunión donde se verifique la alineación de su departamento con los resultados, avances, reenfoques y desarrollo de la Gestión.
- La retroalimentación, es fundamental para la toma de decisiones por parte de la Entidad, a fin de realizarla se implementaran procedimientos para la recepción, análisis y utilización de la información emanada de los colaboradores de la empresa para la toma de decisiones en la organización, que redunde en el mejor desempeño de la misma.

- La recepción recibirá peticiones y sugerencias de los servidores estará a cargo de la oficina de control de gestión, siendo esta la responsable de sistematizar la información.
- Será responsabilidad de la alta dirección la adecuada utilización de esta información para la toma de decisiones la Entidad. La información suministrada se analizará mediante la implementación de mesas de trabajo de revisión de estrategia.
- Se establecerá un procedimiento que permita la difusión de las decisiones que se tomen a partir de las sugerencias de los colaboradores.

4.1.3. Mejoramiento de la distribución del espacio físico

En el caso actual del área administrativa financiera, su infraestructura es muy funcional en torno a la realidad actual de la empresa, como se pudo mencionar en el capítulo 2 del presente documento, la organización como tal ha tenido un crecimiento vertiginoso donde su planificación de infraestructura no fue tomada dentro de esta perspectiva.

Ahora para el desarrollo de esta iniciativa se seguirán los siguientes pasos:

Esta superficie se obtiene multiplicando el número de puestos de un mismo nivel por la cantidad de espacio que se les destina.

Debe realizarse un inventario del personal actual y necesidades de espacio, el cual puede hacerse anotando para cada unidad los datos relativos a los puestos, como: listas de puestos, número total de personal actual en servicio y el aprobado para sumarse a el, categoría de los puestos y número de puestos por categorías, número de puestos a los cuales les serán asignados despachos privados y número total de puestos contemplado.

La fundamentación de la asignación de espacio debe hacerse en función del tipo de escritorio y equipo auxiliar necesario para la realización del trabajo, una descripción de cada artículo del mobiliario y equipo aparte del incluido por cada individuo, requerimientos departamentales para servicios especiales como almacenes y salones de conferencias, resumen por departamentos del personal actual y categorías, superficie neta requerida para despachos individuales según las categorías, para despachos colectivos y para equipo especial y servicio, y superficie neta total requerida para el personal actual y el equipo.

La suma de espacio resumido en el inventario representa la superficie requerida. A este debe añadírsele el espacio previsto en caso de incremento del volumen de las operaciones.

En la estimación de las áreas de trabajo están incluidos factores que implican una mayor disponibilidad de superficie, como son los espacios destinados a portería, instalación para equipo de aire acondicionado,

escalera, tiro de elevadores, corredores, equipos electrónicos, calefacción y transportación dentro del edificio, y las áreas ocupadas por columnas U otro tipo de estructuras, si a la superficie neta se le suman los espacios señalados se obtiene la superficie bruta requerida.

La tercera etapa de la planeación comprende la ubicación de unidades, antes de decidir con respecto a la ubicación de departamentos y servicios generales, se debe tomar en cuenta el flujo interdepartamental de los documentos de trabajo y las relaciones personales, su naturaleza, volumen y secuencia.

Los requerimientos de un tipo específico de espacio por tipo de unidad y las necesidades departamentales de flexibilidad de espacio en caso de expansión.

Una vez que se ha destinado a cada unidad un espacio en particular, se requiere planear el arreglo de escritorios, mobiliario y equipo para cada persona y área dentro de la organización buscando facilitar el trabajo, respetar su flujo e integrar una oficina funcional y atractiva, para ofrecer una imagen positiva y que el personal se desempeñe con mayor eficiencia en su trabajo.

4.1.4. Plan de capacitación del área administrativa financiera

Se ha dicho que vivimos en la actualidad la sociedad empresa esta en un proceso de cambio, y para las organizaciones es una constante que sucederá se quiera o no. Ninguna organización podrá detener los cambios que se producirán en su entorno, en su mercado, en sus competidores, en los gustos de sus clientes, en sus tecnologías, etc. Tampoco podrá hacerlo hacia adentro; no podrá controlar las expectativas de sus colaboradores, el envejecimiento de sus recursos, la desactualización de sus esquemas, etc., parecería ser que la tendencia a exigir cambios cada vez más rápidos y profundos está muy lejos de atenuarse, al contrario, todo indica que se ha de profundizar.

En este proceso de cambio la capacitación resulta un importante instrumento que, si bien no produce cambios por si misma, genera las condiciones para que esto suceda. El enriquecimiento que sucede en las personas cuando incorporan conocimientos, desarrollan habilidades o asumen nuevas actitudes, les permite una percepción distinta y mejorada de su realidad.

En este sentido y revisando el desempeño de los procesos del área administrativa financiera se ha planteado el siguiente programa de capacitación enfocado a sus requerimientos

ANTECEDENTES: De acuerdo al análisis realizado en el presente trabajo de investigación se ha detectado que es necesario desarrollar las competencias del personal del área administrativa financiera para contribuir a la eficiencia de sus procesos. El programa abarca eventos de capacitación detectados a través del diagnóstico de desempeño y evaluación de servicios y sus contenidos están relacionados con las unidades y elementos afines a los procesos del área y a los perfiles de puestos del departamento con el fin de elevar su competitividad en el actual mundo globalizado

OBJETIVO: Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo, contribuyendo a la mejora continua de sus procesos productivos.

POBLACION META: Personal que labora en el área administrativa financiera

DURACION: Los eventos de capacitación se realizarán en un período de 6 meses.

RECURSOS ASIGNADOS: Se evaluarán prestadores de servicio reconocidos en el ámbito empresarial y se requiere aprobación del curso sujeto a reembolso por parte del trabajador sino aprobase.

CALENDARIO Y RESPONSABLES: El calendario de cursos muestra a continuación:

Figura N° 40: : Programa de formación

Nombre del curso	Participantes	Tipo de curso	Duración	Presupuesto
Gestión efectiva de costos	Contador General Analista contable	Necesario	16 Horas	$ 400.00
Elaboración y control de presupuesto	Contador General Responsables de área	Crítico	16 Horas	$ 1,000.00
Control interno y sistemas de gestión	Analista contable Responsables de área	Necesario	16 Horas	$ 1,000.00
Elaboración de reportes gerenciales	Contador General	Crítico	8 Horas	$ 100.00

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Estos cursos se impartirán en horarios matutinos de lunes a viernes dependiendo del número de horas contempladas para cada curso de capacitación. La responsabilidad de la capacitación estará a cargo del responsable del área administrativa financiera, así como el monitoreo y evaluación de su eficacia.

4.1.5. Mejoramiento de procesos del área administrativa financiera

En el caso del mejoramiento de procesos del área administrativa financiera de la empresa se entiende que la planificación de esta actividad es la realización del presente proyecto de disertación. En este sentido el rediseño de estos procesos toma como base el levantamiento primario realizado en el capítulo anterior.

4.1.5.1. Gestión de Costos

En el caso del proceso de gestión de costos, la responsabilidad de asignación y control se trasladó al responsable de área que realiza las operaciones de manera que el proceso de control de recursos se la hace previo a presentar un requerimiento o asignar una actividad a un centro de costos específico lo que hace que los responsables de área cuenten con un manejo de presupuesto específico y control sobre sus costos de operación.

Como se puede observar, con los cambios indicados, la eficiencia de este proceso aumento a un 71,4% en tiempo y a 64,7% en costo de operación lo que hace que sus operaciones tengan un mejor enfoque de valor agregado en el cliente interno.

Figura N° 41: Análisis de valor agregado del proceso Gestión de Costos modificado

PROCESO: GESTIÓN DE COSTOS

ENTRADA O INGRES Solicitud de Compra, Inversión o Gasto **EFICIENCIA** 0.714 **TIEMPO** 175 **FRECUENCIA** MENSUAL

RESULTADO: Informe de gasto por centro de costo **EFICIENCIA** 0.647 **COSTO** 11.9 **VOLUMEN** 4 veces por mes

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	□	⇨	▽	⊃	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable de area	Recepta presupuesto aprobado por la gerencia general					X			15		1.263	Se debe controlar la aprobación del GG en la planilla de costos
2	Responsable de area	Revisa de manera periodica la ejecución del presupuesto							30		1.687		
3	Responsable de area	Ejecuta compromisos planificadors	X						15		0.844		
4	Responsable de area	En caso de no existir presupuesto solicita aprobación para inversión especial		X					15		1.263		Se debe hacer énfasis en la coherencia de la solicitud con el plan estratégico de la empresa
5	Presidencia Ejecuiva / Gerencia delegada	Aprueba requerimiento						X	10		0.842		
6	Analista contable	Confronta ejecución versus presupuesto						X		10		0.842	
7	Analista contable	En el caso de que este completo se revisa la existencia de recursos	X						5		0.281		
8	Analista contable	Si existe los fondos se registra operación en centro de costos		X					5		0.421		
9	Responsable de area	Ejecuta operación planteada	X						10		0.562		Todos los registros deben ser liquidados a fin de mes
10	Contador general	Aprueba desembolso				X				15		1.263	
11	Analista contable	Compila inversiones realizadas	X						15		0.844		
12	Analista contable	Prepara informe de costos de operación		X					10		0.484		
13	Contador general	Revisa informe de costos						X		10		0.842	El informe de costos debe contener el explicativo de las inversiones fuera de ppto.
14	Contador general	Presenta informe de costos a los directivos de la empresa					X		10		0.484		
		TOTAL							125	50	7.71145	4.2084	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar, con los cambios indicados, la eficiencia de este proceso aumento a un 71,4% en tiempo y a 64,7% en costo de operación lo que hace que sus operaciones tengan un mejor enfoque de valor agregado en el cliente interno.

Sin embargo esta iniciativa solamente podría ser realizada si todos los responsables de área reciben la capacitación en gestión de presupuesto para que les permita tomar decisiones de manera correcta, el proceso quedaría de la siguiente manera:

4.1.5.2. Administración de activos

Para el proceso de administración de activos se recomienda implementar el modulo del mismo fin que existe dentro del sistema Titan que entre otras cosas permite lo siguiente:

- Activación.
- Transferencias.
- Asignación de valor.
- Variación de Valor.
- Bajas.
- Control de Bienes en forma individual o por grupos (lotes).
- Administración de Obras en Curso.
- Control de Terrenos.
- Inventario Físico de Activos.
- Cálculo del Ajuste por Inflación.
- Depreciación.
- Contabilización de Movimientos.

Actividades que en la actualidad el área contable las esta haciendo de manera manual lo que hace que cualquier atención de requerimiento tome mas tiempo del que debe, de acuerdo a las especificaciones estos cambios le permitirían reducir el tiempo de registro de data y cálculos en un 20%, considerando

esta reducción en las actividades de registro que no agregan valor.

Por otro lado se debe generar un manual de gestión de bienes que sea difundido como parte del proceso de comunicación listado anteriormente de manera que esto facilite la asignación de custodios para los bienes de la empresa

Figura N° 42: Análisis de valor agregado del proceso Administración de activos modificado

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

ENTRADA O INGRESO: Compra de Activos **EFICIENCIA** 70.47 **TIEMPO** 491 **FRECUENCIA** Mensual

RESULTADO: Asignación de custodia del bien **EFICIENCIA** 70.3 **COSTO** 41.4 **VOLUMEN** todos los dias del mes

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable de compras	Termina el proceso de compra		X						10		0.8417	
2	Responsable de inventario	Recibe el bien adquirido	X						7		0.58917		Los documentos de entrega deben ser completamente revisados
3	Analista contable	Realiza el ingreso a la Bodega y al registro de estado de bienes	X						4		0.33667		Siempre se debe revisar el estado de custodios
4	Bodeguero	Realiza la salida de materiales			X					10		0.8417	
5	Responsable de inventario	Aprueba la salida de materiales de bodega						X		5		0.5189	
6	Analista contable	Entrega del Bien al custodio			X				78		6.56509		
7	Responsable del bien	Recibe el bien mediante acta entrega-recepción		X					26		2.18836		Las actas deben llevar todas las firmas del caso
8	Responsable del bien	Firma acta de traspaso y compromiso de cuidado de bienes	X						13		1.09418		
9	Analista contable	Registra cambio de custodio en registro de administración de bienes.	X						78		6.56509		
10	Responsable del bien	Determina necesidad de cambio de custodio		X						25		2.1042	
11	Responsable del bien	Emite solicitud de cambio de custodio	X						13		1.09418		
12	Gererte de área	Aprueba solicitud de cambio de custorio						X	26		2.18836		
13	Gererte de área	Solicita registro a contabilidad		X						25		2.1042	Debe existir una revisión periodica de estado de custodios
14	Analista contable	Recibe solicitud y realiza inspección del Bien	X						78		6.56509		
15	Analista contable	De existir daños en el mismo los registra y determina sanciones y correcciones		X					20		1.68336	0	
16	Analista contable	Informa a la gerencia y/o vicepresidencia responsable los daños existentes	X							10		0.8417	
17	Gerencia/Viceprecidencia reponsable	Determina si procede arreglo y/o renovación						X	3		0.2525		Previo a realizar la reparación se debe controlar el estado de los seguros de los activos
18	Analista contable	En el caso de no existir daños se registra el cambio de custodio			X					10		0.8417	
19	Analista contable	Se entrega el bien al destinatario.			X					10		0.8417	
20	Responsable del bien	Recibe el bien y firma acta de entrega-recepción y compromiso					X			20		1.6834	
20	Analista contable	Realiza invetario periodicos de bienes y comprobación de custodios	X							20		1.6834	El inventario se debe hacer al menos 2 veces al año
		TOTAL							346	145	29.1221	12.302	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Con los cambios propuestos, la eficiencia en tiempo dentro del proceso llega a 70,47% y la eficiencia en costo a 70.3% lo que implica que agrega mas valor a la gestión del área dentro de la empresa.

4.1.5.3. Gestión de Compras

En lo que respecta a la gestión de compras dentro de la empresa se plantea redefinir el proceso de ejecución de la actividad, en este caso la responsabilidad de la comprobación del Plan Anual de compras ya no es realizada por parte del analista de compras, sino por parte del departamento que presupuestó la compra del bien, esto hace que se evite un reproceso al no tener el requerimiento en el área sin poderlo procesar.

Por otro lado para cambiar el proceso se plantea utilizar un modelo de gestión de provisiones a través de correo electrónico con una consolidación de compras y documentos a fin de semana de manera que el proceso inicie con el envío de un correo de requerimiento con especificaciones y la aprobación del jefe inmediato con ello se reduce otra actividad dentro del proceso.

Figura N° 43: Análisis de valor agregado del proceso de gestión de compras modificado

PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS

ENTRADA O INGRES Compras requeridas **EFICIENCIA** 70.59 **TIEMPO** 170 **FRECUENCIA** Anual

RESULTADO: Compras realizadas **EFICIENCIA** 85.84 **COSTO** 19.9 **VOLUMEN** Una vez por año

Nº	RISPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDAD ENCONTRADA
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable de área	Revisa el estado del plan anual de compras y presupuesto	X						10		1.60012		
2	Responsable de área	Determina requerimiento	X						10		1.60012		Se debe confrontar siempre la solicitud con el plan de compras
3	Responsable de área	Si el requerimiento es crítico modifica su presupuesto previo a realizar requerimiento		X					10		1.60012		
4	Responsable del área	Realiza la solicitud de aprobación de compra	X						5		0.2421		
5	Gererte del área	Aprueba la realización de la compra	X						10		2.97452		Poner énfasis en el destino del bien y su uso planeado
6	Analista de compras	Recibe requerimientos					X			10		0.5624	
7	Analista de compras	Realiza la busqueda de producto y proveedor	X							10		0.5624	
8	Proveedores	Presentan cotizaciones y ofertas	X						10		0.5624		Siempre tener al menos 3 ofertas de proveedores
9	Analista de compras	Revisan las ofertas presentadas		X					20		2.80816		
10	Analista de compras	Realiza cuadro comparativo de ofertas	X						10		2.97452		
11	Responsable del área	Revisa y aprueba cuadro comparativo, solicita la compra						X	15		1.55658		
12	Analista de compras	Registra la compra y levanta el acta de aprobación					X			10		0.5624	El acta debe contener la firma del usuario potencial y su supervisor directo
13	Analista contable	Registra la compra en el presupuesto del área responsable		X						10		0.5624	
14	Proveedor	Entrega el Bien y/o servicio	X						10		0.5624		Se debe seguir el proceso de gestión de activos
15	Responsable del área	Realiza inspección de recibido a conformidad		X					10		0.5624		
16	Analista contable	Inicia el proceso de pagos			X					10		0.5624	
		TOTAL							120	50	17.0434	2.812	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar con estos cambios la eficiencia dentro del proceso llega a 70,59% en tiempo y a 85.84% en costo lo que hace que las labores del personal también estén enfocadas en la agregación de valor.

4.1.5.4. Gestión de Control Interno

En lo que respecta la gestión de control interno como se señaló en el capítulo anterior el enfoque actual del proceso se concentra en el cumplimiento de políticas y normativas contables dentro del área sin embargo parte de la gestión de

control también se debe enfocar al cumplimiento de la estrategia, en este sentido lo que se hará no será cambiar el procedimiento en si sino la aplicación del enfoque estratégico.

4.1.5.5. Elaboración de presupuestos

Para el caso de la elaboración de presupuestos el proceso como tal se lo realiza en la actualidad esta basado en lo que establece la política de presupuestos planteada por el reglamento contable interno, sin embargo esta política no es conocida por parte de los actores de la empresa y por lo tanto la revisión presupuestaria toma mucho tiempo, en este sentido se plantea de manera inicial la difusión de este reglamento para que la empresa tenga el conocimiento de la ejecución del proceso.

Por otro lado se recomienda que cada área previo a presentar su planificación y presupuestos anuales tengan una reunión interna de manera que se evalúe si verdaderamente lo programado cumple con la perspectiva estratégica existente, por ello se plantea que esto sea un insumo previo a enviar el presupuesto para la consolidación.

Con el cambio planteado la eficiencia del proceso asciende a 72.44% en tiempo y en costo a 74.92% como se podrá observar a continuación.

Figura N° 44: Análisis de valor agregado del proceso de elaboración de presupuestos modificado

PROCESO: ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

ENTRADA O INGRES	Establecimiento de Necesidades	**EFICIENCIA**	72.44	**TIEMPO**	780	**FRECUENCIA**	Anual
RESULTADO:	Presupuesto ingresado al sistema contable	**EFICIENCIA**	74.92	**COSTO**	109	**VOLUMEN**	Una vez al año

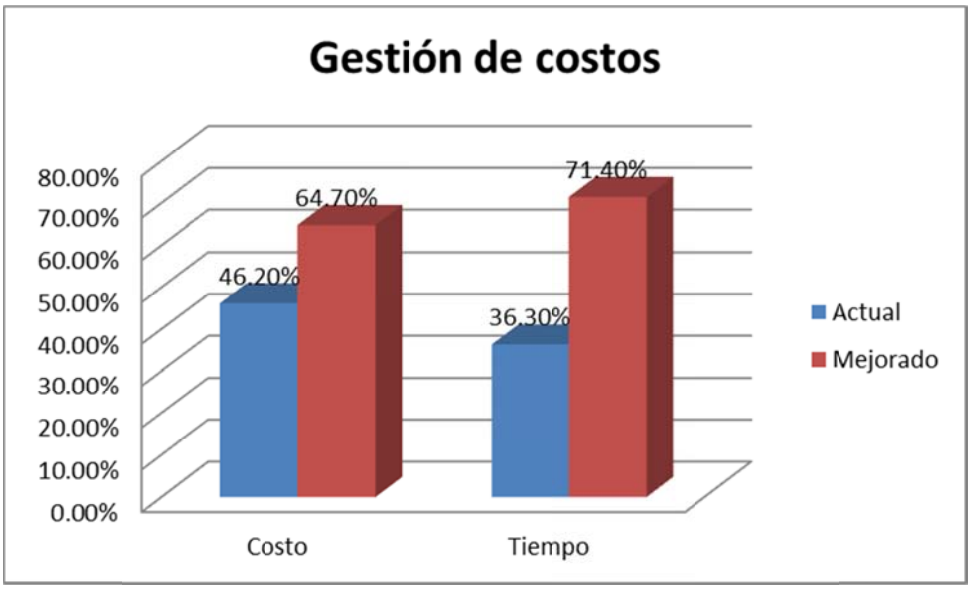
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
			○	□	⇨	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsables de área	Determinan necesidades de la empresa	X						100		29.7452		Siempre considerar el plan estratégico para la estructuración del ppto
2	Todos los procesos	Se realiza planificación anual y se la confrona con la planificación estratégica		X					100		29.7452		
2	Analista contable	Consolida informe presupuestario de Compras, Proyectos y Gastos	X						120		3.95882		la consolidación se debe realizar en un solo formato
3	Contador General	Asigna cuentas presupuestarias de acuerdo al plan de cuentas de la empresa		X					30		1.68721		
4	Contador General	Elabora borrador del presupuesto	X						60		1.99941		
5	Presidente Ejecutivo	Revisa coherencia entre el presupuesto, proyectos y planificación estratégica		X					45		1.49956	0	
6	Contador General	Si existen cambios se los realiza en colaboración con las áreas							30		0.99971		Los cambios deben considerar el impacto dentro del resultado de la gestión sino no es procedente realizarlos
7	Secretaria ejecutiva	Elabora la Convocatoria de Junta General	X						10		0.4842	0	
8	Secretaria ejecutiva	Entrega de Convocatoria					X			70		7.264	
9	Secretaria ejecutiva	Constata el Quorum		X						5		0.2812	
10	Secretaria ejecutiva	Elabora la Nomina de Asistencias		X						15	0		
11	Presidente Ejecutivo	Instala la Reunion					X			5		1.4873	
12	Junta de Accionistas	Discuten priorización	X						5		1.48726		
13	Junta de Accionistas	Aprueban mediante votacion	X						5		1.48726		
14	Presidente Ejecutivo	Firman proforma presupuestaria	X						60		8.42448		
15	Contador General	Se registra el presupuesto en sistema contable			X					120		18.263	El registro debe guardar armonía con el físico y se lo debe confrontar de manera periodica
		TOTAL							**565**	**215**	**81.5583**	**27.295**	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

4.2. COMPARATIVAS DEL PROCESO MEJORADO

Una vez realizadas las mejoras a los procesos planteados y mantener lo que se plantean se manejen de la misma manera, a continuación se presentan unas gráficas de comparación donde se muestra claramente el cambio en el agregación de valor dentro de los procesos del área:

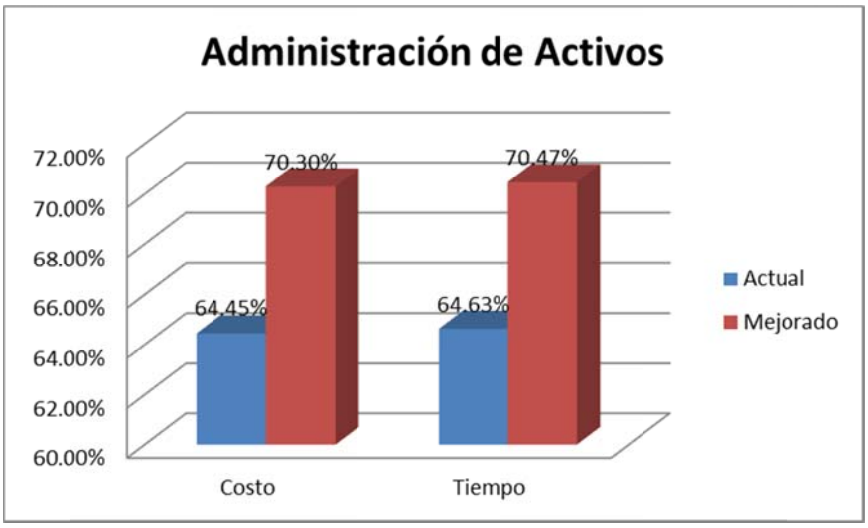
Figura N° 45: Gestión de Costos



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar en la gráfica anterior con las mejoras planteadas dentro del proceso la mejora es muy importante en comparación con el valor agregado que se encuentra en el proceso actual, llegando a una diferencia cercana al 20% entre unos y otros.

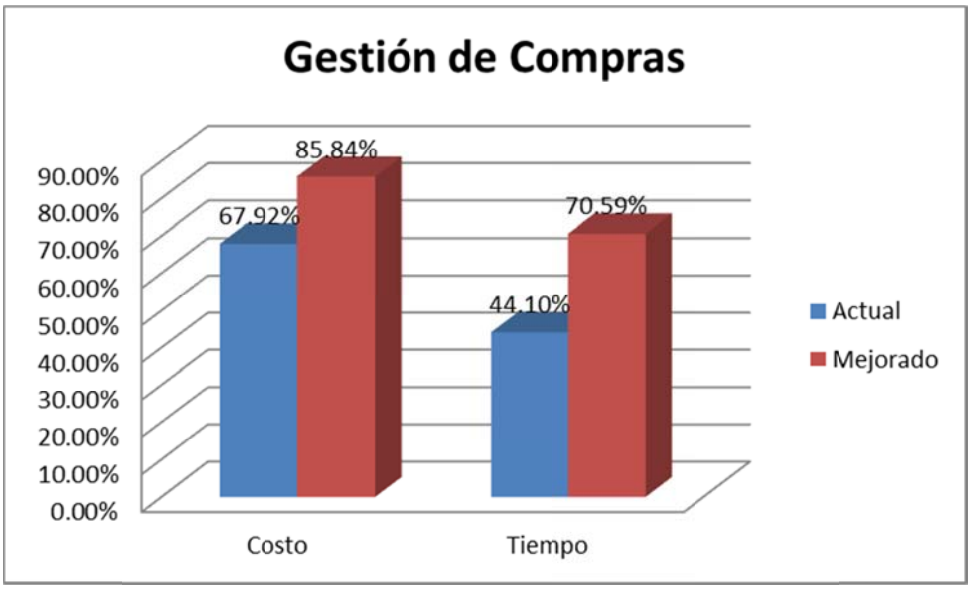
Figura N° 46: Administración de activos



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

En el caso del proceso de administración de activos, las mejoras planteadas, sin bien es cierto son importantes el incremento de valor que aportan no es tan significativo comparándolo con sus predecesoras por ello su aplicación sería de un nivel inferior de importancia.

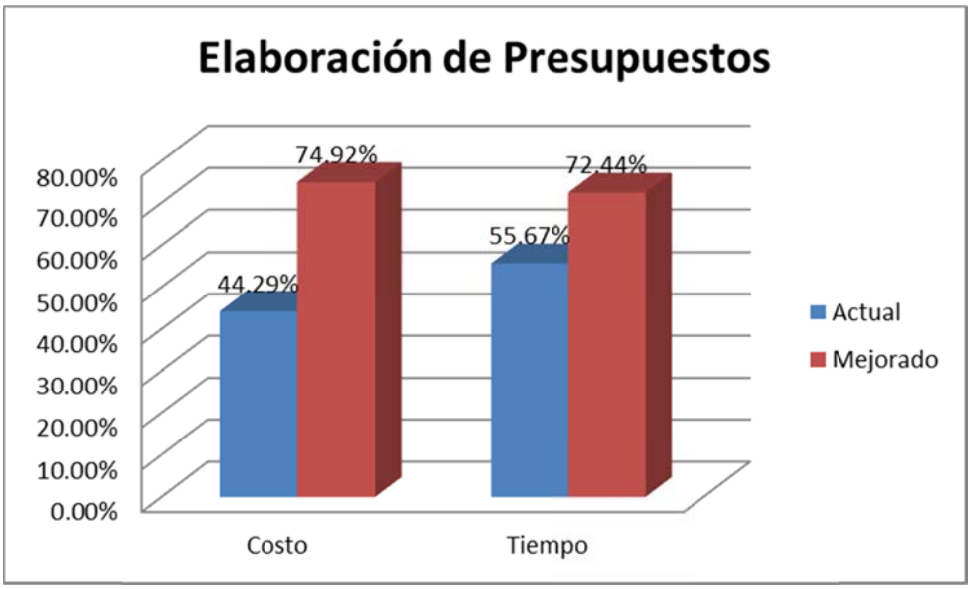
Figura N° 47: Gestión de Compras



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se observa en la gráfica, el proceso de Gestión de Compras propuesto es drásticamente mejor que el proceso anterior llegando a un nivel superior de agregación de valor en casi 25% por lo que las mejoras se plantean para su aplicación inmediata.

Figura N° 48: Elaboración de Presupuesto



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

En el caso de la administración de presupuestos las mejoras propuestas recaen de mejor manera en el aporte de valor agregado en los costos llegando a mejorar en un 30% su operación, en este sentido las mejoras propuestas deben tener una prioridad 1 en su momento de aplicación.

4.3. APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTION

Ya conociendo el fundamento teórico y metodológico que será utilizado en el presente proyecto de investigación dentro del capítulo 1, a continuación se presentará una propuesta de indicadores para la empresa objeto de este estudio.

De acuerdo a lo investigado y su aplicación se ha decidido utilizar el siguiente modelo de fichas de indicador para los procesos existentes dentro de la empresa.

Figura N° 49: Tablero de seguimiento de indicadores

Matriz de indicadores					
Proceso	**Indicadores**	**Meta**	**Responsable**	**Formas de Cálculo**	**Estado**
Gestión de costos	% de cumplimiento de costos presupuesto	90%	Responsables de área	Costos ejecutados/Costos programados	
Administración de activos	% de activos en producción	75%	Contador General	# de activos que estan asignados a proceso productivos o administrativos/# total de activos	
Gestión de compras	Tiempo promedio de compras	4 días	Analista de compras	Conteo de días de ejecución del proceso de compras	
Gestión de control interno	# de no conformidades respecto a la planeación	4	Analista contable	Conteo de incumplimiento de planificación estratégica	
Elaboración de presupuestos	Tiempo para elaboración de pptos.	7 días	Responsables de área	Conteo de días de ejecución del proceso de elaboración de presupuesto	
Gestión de información contable	Efectividad dentro de la información	0 mensuales	Contador General	Balances presentados con Razonabilidad en las cifras del balance General	
Gestión tributaria	% de pago de obligaciones a tiempo	100%	Contador General	Obligaciones pagadas a tiempo/ obligaciones generales	
Registro de información	Depuración de cuentas contables	95%	Contador General	(Cantidad de cuentas depuradas y conciliadas / Metas de cuentas por depurar o conciliar) x 100	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

4.4. PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Una vez planteadas las iniciativas de mejoramiento para el área, los procesos e indicadores a continuación se presentan cómo se implementarán las iniciativas de manera que tengan un impacto verdadero dentro de la organización.

Así cada una de las iniciativas tiene un modelo de seguimiento y control de la implementación que permita asegurarse que las iniciativas se implementen.

Figura N° 50: Modelo de Liderazgo

Proceso	Planificación
Proyecto de Mejora	Generación de un modelo de liderazgo productivo
Plazo de ejecución	3 meses
Responsable	Gerente Administrativo Financiero
Macro Actividades	
Estructuración del equipo de trabajo	
Establecer direcciones.	
Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.	
Rediseñar la organización. Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	
Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la empresa. Gestión de prácticas asociadas y supervisión de lo que ocurre en los lugares de trabajo	
Presupuesto	US$ 5.200,00
Control de Ejecución	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Figura N° 51: Mejoramiento de procesos de comunicación

Proceso	Planificación
Proyecto de Mejora	Mejoramiento de procesos de comunicación
Plazo de ejecución	12 meses
Responsable	Gerente Administrativo Financiero
Macro Actividades	
Planificación de las jornadas de sensibilización	
Preparación de material, manuales y plan estratégico para comunicación	
Ejecución de jornadas de sensibilización	
Redefinición del proceso de inducción	
Instauración de reuniones de retroalimentación y seguimiento	
Presupuesto	US$ 1.000,00
Control de Ejecución	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Figura N° 52: Mejoramiento de la distribución de espacio físico

Proceso	Gestión de recursos
Proyecto de Mejora	Mejoramiento de la distribución de espacio físico
Plazo de ejecución	12 meses
Responsable	Gerente Administrativo Financiero
Macro Actividades	
Diagnóstico de infraestructura	
Definición de requerimientos	
Planteamiento de diseño	
Ejecución	
Evaluación de la implementación	
Presupuesto	US$ 10.000,00
Control de Ejecución	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Figura N° 53: Plan de capacitación del área administrativa financiera

Proceso	Gestión de recursos
Proyecto de Mejora	Plan de capacitación del área administrativa financiera
Plazo de ejecución	6 meses
Responsable	Gerente Administrativo Financiero
Macro Actividades	
Determinación de necesidades	
Estructuración del plan de capacitación	
Contacto con proveedores	
Ejecución del plan de capacitación	
Evaluación de desempeño del personal	
Presupuesto	US$ 2.500,00
Control de Ejecución	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Con el enunciado de los proyectos mas la implementación de las mejoras dentro de los procesos planteados se puede decir que la gestión administrativa de la empresa tendrá un mejoramiento importante en su desempeño y por tanto dentro del impacto que ésta tiene dentro de la gestión global de la empresa.

4.5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA MEJORA

Una vez desarrolladas las iniciativas de mejora dentro de la organización, es necesario determinar cuál es el impacto que generan estas iniciativas, en este sentido se plantea el realizar un análisis financiero que permita valorar cuál es el nivel de ahorro que se obtiene en la empresa.

Para este efecto se han planteado las siguientes condiciones de implementación:

- El costo promedio anual del área administrativa financiera de la organización es de US$: 104.166,85[37]

[37] Valor indicado por la Gerencia Administrativa - Financiera

- Las condiciones de los procesos implementados no presentan fluctuación.
- El periodo de evaluación es de 3 años
- Se considera el costo operativo del personal en US$ 600.00 mensuales del coordinador del proyecto de implementación

El presupuesto estimado de la aplicación de las iniciativas es el siguiente:

Figura N° 54: Presupuesto de implementación de mejoras

Iniciativa	Costo	Periodo de Ejecución
Generación de un nuevo modelo de liderazgo	$ 5,200.00	3 meses
Mejoramiento procesos de comunicación	$ 1,000.00	12 meses
Mejoramiento de la distribución del espacio físico	$ 10,000.00	12 meses
Plan de capacitación del área administrativa financiera	$ 2,500.00	6 meses
Rediseño de los procesos e implementación	$ 5,400.00	12 meses
Total	**$ 24,100.00**	

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Si se considera que las mejoras tienen un impacto de reducción de costos promedio de 18.23% obtenido a partir de su cálculo considerando lo obtenido en el literal 4.2 el presente documento.

De estima que los ingresos (ahorro) es la multiplicación del costo anual del departamento por el ahorro obtenido.

En este sentido se tiene un ahorro anual de US$ 18.894,40, este valor se extrapolará durante el tiempo de implementación propuesto, 3 años, con estos valores se tiene el siguiente esta de resultados proyectado.

Figura N° 55: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
AHORRO	**$ -**	**$ 18,894.40**	**$ 19,839.12**	**$ 20,831.08**
Costo de Implementación	**$ 24,100.00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
BENEFICIO BRUTO DE IMPLEMENTACIÓN	**$ (24,100.00)**	**$ 18,894.40**	**$ 19,839.12**	**$ 20,831.08**
Costo del personal de implementación	**$ -**	**$ 7,800.00**	**$ 8,190.00**	**$ 8,599.50**
Gasto de Administración	**$ -**	**$ 390.00**	**$ 409.50**	**$ 429.98**
BENEFICIO NETO	**$ (24,100.00)**	***$ 11,094.40***	***$ 11,649.12***	***$ 12,231.58***

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Balance de resultados proyectado se estima que los indicadores VAN, TIR y Beneficio/Costo son:

Figura N° 56: Ratios de Análisis

VAN	**$ 4,124.19**
TIR	**20.82%**
r B/C	**$ 0.17**

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Andrés Veintimilla B.

Como se puede observar el Valor Actual Neto que arroja la valoración de las mejoras a implementarse dentro de la empresa es positivo en los siguientes tres años de estudio lo que implica que las inversiones son atractivas para los directivos de la organización.

La Tasa Interna de Retorno indica una recuperación de la inversión de 20.82% la cual es superior que la media de la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador, haciendo el proyecto atractivo igualmente para el inversor.

Por último la relación Beneficio Costo indica que por cada dólar invertido en la mejora de los procesos del área Administrativa Financiera de la empresa, su accionistas recuperan US$ 0,17.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se ha podido evidenciar durante el análisis de la investigación, las principales habilidades requeridas para desempeñar cargos dentro de la industria del transporte aéreo para el buen manejo de sus procesos.

- Se ha podido evidenciar que el personal al adaptarse a cambios o delegar funciones, no resulta tan común, esto pude darse debido a que en la actualidad al momento del desarrollo de los profesionales, no hay un aprendizaje de organización, es por ello que cuando los profesionales llegan a ocupar un cargo importante dentro de una empresa, se les dificulta tomar decisiones o delegar funciones.

- Una conclusión muy importante es la evidencia de que dentro de la muestra del personal analizado dentro de la compañía, se ha comprobado que más del 70% no tienen el conocimiento general de los procesos a seguir dentro de cada uno de sus cargos, lo que demuestra que aún se maneja los procesos de una manera muy empírica y general.

- La orientación al crecimiento personal, aprendizaje continuo, confianza con colaboradores y respeto son las habilidades más comunes dentro de la organización.

- El desarrollar habilidades en los empleados ayudaría a obtener mejores talentos, lo cual constituye un valor agregado para la organización y para la persona, además, ayudaría al logro rápido y efectivo de objetivos organizacionales

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa enfoquen en desarrollar las habilidades analíticas y emocionales dentro de sus gerentes, jefes y supervisores, para que así logren un mejoramiento en el desempeño de los mismos y pueda tener un efecto positivo dentro de la organización.

- Es muy recomendable también que se realicen talleres de motivación y capacitación para los empleados de la organización, sobre habilidades gerenciales, en los cuales se intente mejorar las sub-habilidades que, según los resultados, no están siendo aplicadas ni desarrolladas en la empresa, principalmente la seguridad, la responsabilidad social, la empatía, la identificación de problemas, configuración y abstracción de situaciones, desarrollo de personas, la comunicación efectiva , diagnostico de equipo, orientación a la supervisión y el control, el pensamiento estratégico y el liderazgo.

- Es importante recomendar a la empresa analizada, que trabajen por crear una cultura organizacional, la cual les ayudará a ser más competitivos y ser más comprometidos y organizados con su negocio.

- La industria del transporte aéreo como todo mercado está inmersa en una constante competencia en la cual únicamente triunfarán aquellas que cuenten con adecuadas estrategias, donde es primordial la administración de riesgos, la reputación y la responsabilidad social que den a conocer a sus clientes.

- La única manera de atraer inversión es garantizar un tratamiento justo y adecuado al capital; para lo cual necesitan adoptar reglas o normas en las empresas, con lo cual se comprometan a la transparencia, eficiencia y eficacia en las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

1. VERGARA, Gonzalo (2009), [http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/importancia-de-la-gestion-empresarial-y-profesional-en-mejora-tu-gestion/], Importancia de la Competitividad Empresarial y Profesional para lograr el éxito

2. GARCÍA, Luis (2006), [http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/la-innovacion-como-fuente-de-competitividad.htm], La innovación como fuente de la competitividad de las empresas. Un acercamiento al caso Procter & Gamble

3. HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México, p. 156

4. MORERA, José (2007), [http://www.monografias.com/trabajos10/meco/meco.shtml], Mejoramiento Continuo

5. MALDONADO, José (2009), [http://www.eumed.net/libros/2011e/1084/mejoramiento.html], El Mejoramiento de Proceso

6. Harrington, J. (1994). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogota: Mcgraw Hill.

7. Diane, G. (2002). Mejora Contínua de Procesos. Madrid: Gestión 2000, pg 78

8. Chase, A. J. (2001). Administración de la Producción y Operaciones. Bogota: Mc Graw Hill, pg 186

9. Mariño, H. (2003). Gerencia de Procesos. Bogota: Alfaomega colombiana S.A.

10. Agudelo, L. (2007). Gestion por Procesos. Bogota: Icontec.

11. Salgueiro, A. (1999). Como mejorar los procesos y la productividad. Madrid: AENOR.

12. MARALES, F (2009), [http://cic.puj.edu.co/wiki/lib/exe/fetch.php?media=materias:pis:levantamiento_de_informacion.pdf], Terminos de investigación

13. Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Harvard University Press.

14. CHIAVENATO, Idalberto (2000), Administración Proceso Administrativo, Mc Graw Hill

15. Información de la institución obtenida de la entrevista a su Gerente General y bancos de Información

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de servicios

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Encuesta de satisfacción interna

Objetivo: Determinar los factores de mejora dentro de los procesos de la gestión administrativa y financiera de una empresa de transporte aéreo de pasajeros.

1. ¿Conoce usted la perspectiva estratégica de la organización es decir Misión, Visión y Valores de la empresa?

Si	
Medianamente	
No	

2. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos del área administrativa financiera?

Si	
Medianamente	
No	

3. ¿La distribución de espacio físico del Área de Gestión Administrativa Financiera es adecuada para la realización de sus funciones?

Si	
Medianamente	
No	

4. ¿La empresa le ha proporcionado manuales e instructivos para la realización de sus funciones?

Si	
No	

5. ¿Los procesos en el área Administrativa Financiera se encuentran documentados?

Si	
Medianamente	
No	

6. ¿Se aplican los procesos y procedimientos levantados dentro del área administrativa financiera?

Si	
Medianamente	
No	

7. ¿Se siente motivado para la realización de su trabajo?

Si	
Medianamente	
No	

8. El nivel de control que requieren sus actividades es:

Alto	
Bajo	
No lo conoce	

9. ¿Se realizan acciones de control preventivo en sus procesos?

Si	
No	

10. ¿Se realiza evaluación a la gestión que Ud. Realiza?

Si	
No	

11. ¿Cree que cuenta con el presupuesto adecuado para la realización de sus actividades?

Si	
Medianamente	
No	

12. Estima que los presupuestos preparados por el área administrativa financiera son coherentes a su realidad?

Si	
Medianamente	
No	

13. ¿Considera que conoce toda la funcionalidad del sistema Titan?

Si	
Medianamente	
No	

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 2: Caracterización de procesos

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	**GESTIÓN DE COSTOS**	**CODIFICACION**	**EDICION N** 0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Contador General	**REQUISITO DE LA NORMA**	**FECHA** 02/10/2011
ALCANCE	Desde la compra inversión o gasto hasta el informe de gestión de gastos por centro de costos		

RECURSOS

FISICOS , ESCRITORIO, SILLA,
TECNICOS COMPUTADOR
ECONOMICOS Presupuesto asignado
RRHH Contador General, Analista Contable

PROVEEDORES

Todos los procesos
Pagos
Compras
Gestión de activos

PROCESO

- Recepta presupuesto aprobado por la gerencia general
- Ejecuta compromisos planificadors
- Confronta ejecución versus presupuesto
- En caso de no existir presupuesto indica la no factibilidad
- En el caso de que este completo se revisa la existencia de recursos
- Si existe los fondos se registra operación en centro de costos
- Ejecuta operación planteada
- Aprueba desembolso
- Compila inversiones realizadas
- Prepara informe de costos de operación
- Revisa informe de costos
- Presenta informe de costos a los directivos de la empresa

CLIENTES

Todas las áreas
Gestión de información contable
Presidencia ejecutiva

ENTRADAS

Necesidades de recursos
Presupuesto aprobado
Facturas

SALIDAS

reporte de asignación de costos
Aprobación de uso de recursos
Políticas de control
Informe de uso de recursos por centro de costo

OBJETIVO

Asignar y controlar los costos de operación en función de su participación dentro del costo total

INDICADORES

% de uso de presupuesto
% de costo de operación

CONTROLES

Presupuesto aprobado

REGISTROS/ANEXOS

Plan Estratégico
Políticas y Disposiciones

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	**ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS**	**CODIFICACION**	**EDICION N** 0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Analista Contable	**REQUISITO DE LA NORMA**	**FECHA** 02/10/2011
ALCANCE	Desde la compra inversión o gasto hasta el informe de gestión de gastos por centro de costos		

RECURSOS

FISICOS , ESCRITORIO, SILLA,
TECNICOS COMPUTADOR
ECONOMICOS Presupuesto asignado
RRHH Contador General, Analista Contable, custodios del bien

PROVEEDORES

Todos los procesos
Pagos
Compras
Proveedores
Gestión de costos
Mantenimiento

ENTRADAS

Bienes adquiridos
Uso de presupuesto
Facturas y registros del bien
Mantenimiento
Actas de entrega de bienes

PROCESO

- Termina el proceso de compra
- Recibe el bien adquirido
- Realiza el ingreso a la Bodega y al sistema de administración de Bienes
- Realiza la salida de materiales
- Aprueba la salida de materiales de bodega
- Entrega del Bien al custodio
- Recibe el bien mediante acta entrega-recepción
- Firma acta de traspaso y compromiso de cuidado de bienes
- Registra cambio de custodio en registro de administración de bienes.
- Determina necesidad de cambio de custodio
- Emite solicitud de cambio de custodio
- Aprueba solicitud de cambio de custorio
- Solicita registro a tesorería
- Recibe solicitud y realiza inspección del Bien
- De existir daños en el mismo los registra y determina sanciones y correcciones
- Informa a la gerencia y/o vicepresidencia responsable los daños existentes
- Determina si procede arreglo y/o renovación
- En el caso de no existir daños se registra el cambio de custodio
- Se entrega el bien al destinatario.
- Recibe el bien y firma acta de entrega-recepción y compromiso
- Realiza invetario periodicos de bienes y comprobación de custodios

OBJETIVO

Mantener en buen estado los bienes de la empresa y correctamente regitrados en los documentos contables.

CONTROLES

Presupuesto aprobado
Inventario de bienes

CLIENTES

Todos los procesos
Gestión de información contable
Mantenimiento

SALIDAS

Informe de estado de bienes
Actas de asignación de bienes
Bienes en buen estado
Registro contable de bienes

INDICADORES

Numero de bienes
% de Bienes en buen estado

REGISTROS/ANEXOS

Plan Estratégico
Políticas y Disposiciones

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	**GESTIÓN DE COMPRAS**	**CODIFICACION**	**EDICION N°** 0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Analista de compras	**REQUISITO DE LA NORMA**	**FECHA** 02/10/2011
ALCANCE	Desde el requerimiento de compra hasta el bien entregado		

RECURSOS

FISICOS , ESCRITORIO, SILLA,
TECNICOS COMPUTADOR
ECONOMICOS Presupuesto asignado
RRHH Analista de compras, analista contable

PROVEEDORES

Todos los procesos
Gestión de costos

Mantenimiento
Operación
Proveedores calificados

ENTRADAS

Requerimiento de bienes/servicios
Especificaciones de compra
Facturas y registros del bien
Bienes
Ofertas y cotizaciones

PROCESO

- Determina requerimiento
- Recibe requerimientos
- Consulta si esta en el Plan Anual de Compras
- Sino esta en el PAC indica que debe hacerse una solicitud al responsable del presupuesto del área
- Realiza la solicitud de aprobación de compra
- Aprueba la realización de la compra
- Realiza la busqueda de producto y proveedor
- Presentan cotizaciones y ofertas
- Revisan las ofertas presentadas
- Realiza cuadro comparativo de ofertas
- Revisa y aprueba cuadro comparativo, solicita la compra
- Registra la compra y levanta el acta de aprobación
- Registra la compra en el presupuesto del área responsable
- Entrega el Bien y/o servicio
- Realiza inspección de recibido a conformidad
- Inicia el proceso de pagos

OBJETIVO

Realizar la adquisición de bienes en función de costo, calidad y oportunidad

CONTROLES

Presupuesto aprobado
Inventario de bienes

CLIENTES

Todos los procesos
Gestión de información contable

Administración de activos

SALIDAS

Bienes adquiridos
Actas de asignación de bienes
Facturas de bienes
registros de calificación de proveedores
Cuadros comparativos

INDICADORES

Dias de compras
% de uso de presupuesto

REGISTROS/ANEXOS

Plan Estratégico
Políticas y Disposiciones

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	**GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO**	**CODIFICACION**	**EDICION N°** 0
PROPIETARIO DEL PROCESO	Analista contable	**REQUISITO DE LA NORMA**	**FECHA** 02/10/2011
ALCANCE	Desde el requerimiento de compra hasta el bien entregado		

RECURSOS

FISICOS , ESCRITORIO, SILLA,
TECNICOS COMPUTADOR
ECONOMICOS Presupuesto asignado
RRHH Analista contable, contador general

PROVEEDORES

Todos los procesos
Gestión de costos
Mantenimiento
Operación
Proveedores calificados

ENTRADAS

Requerimiento de bienes/servicios
Especificaciones de compra
Facturas y registros del bien
Bienes
Ofertas y cotizaciones

PROCESO

- Compila los respaldos de las operaciones de la empresa
- Distribuye la documentación en torno a compromisos planificados y no planificados
- Compara la ejecución programada versus la realizada
- Emite informe de Control
- Revisa informe
- Toma correctivos, politicas de acuerdo al desarrollo y/o solicita reforma presupuestaria

CLIENTES

Todos los procesos
Gestión de información contable
Administración de activos

SALIDAS

Bienes adquiridos
Actas de asignación de bienes
Facturas de bienes
registros de calificación de proveedores
Cuadros comparativos

OBJETIVO

Realizar la adquisición de bienes en función de costo, calidad y oportunidad

INDICADORES

Dias de compras
% de uso de presupuesto

CONTROLES

Presupuesto aprobado
Inventario de bienes

REGISTROS/ANEXOS

Plan Estratégico
Políticas y Disposiciones